

Cahiers du CRISES

Collection

« Études de cas d'entreprise d'économie sociale »

no ES0201

**Caisse d'Épargne Île-de-France Paris et ADIE-IDF :
quelle configuration partenariale ?**

Alexandrine Lapoutte
sous la direction de Marie-Claire Malo

21 janvier 2002

Copyright © Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) et Association pour l'histoire des caisses d'épargne (AHCE).

Alexandrine Lapoutte est étudiante à la M.Sc. en sciences de la gestion, option management, à HEC-Montréal et assistante de recherche au CRISES-HEC.

Marie-Claire Malo est professeure titulaire dans le service d'enseignement du management à HEC-Montréal et directrice du CRISES-HEC.

Cette étude de cas a été entreprise dans le cadre d'un mémoire de maîtrise avec une bourse de l'Association pour l'histoire des caisses d'épargne (AHCE) et d'un projet de recherche subventionné par le Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR) du gouvernement du Québec.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser la collecte documentaire ainsi que les entretiens au sein des **caisses d'épargne** :

- M. René Didi, directeur adjoint à la Fédération nationale des caisses d'épargne, en charge des missions d'intérêt général
- M. René Pinçon, directeur des projets d'économie locale et sociale (PELS), responsable de l'intérêt général à la Caisse d'épargne Île-de-France (IDF) Paris
- Mme Marie-Françoise Maria, gestionnaire, clientèle professionnelle, contrôle interne du risque, à la Caisse d'épargne IDF Paris, et membre du comité d'engagement avec l'ADIE
- M. Richard Laplace-Claverie, directeur d'agence d'Évry le Parc.

À l'**Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE)**, nous tenons à remercier et souligner l'appui de :

- M. Bruno Gautier, responsable du réseau national ADIE
- M. Patrick Sapy, délégué régional ADIE Île-de-France, à qui nous adressons un merci tout particulier pour avoir facilité la mise en relation avec des personnes clés pour notre recherche
- Mme Carole Peron, agente de crédit à l'antenne départementale de l'Essonne
- Mme Delphine Roux, chargée de mission à l'antenne départementale de l'Essonne
- ainsi que les membres du comité de crédit ADIE-Caisse d'épargne, qui ont permis d'assister à l'une de leurs réunions.

Nous avons bénéficié de l'appui financier et des conseils de l'**Association pour l'histoire des caisses d'épargne (AHCE)** dont nous remercions :

- M. Jean Borenstein, secrétaire général de l'AHCE

- et tout particulièrement M. Daniel Duet, directeur des études économiques et de la planification à la Caisse d'épargne des Alpes, membre de l'AHCE et auteur du *Que sais-je ?* sur *Les Caisses d'épargne*, qui a appuyé notre démarche tout au long du processus de recherche.

Enfin, nous avons beaucoup retiré du travail effectué pendant les séminaires de recherche du **CRISES-HEC**, et nous en remercions toute l'équipe.

RÉSUMÉ

Plus de 175 ans après sa création, comment la première caisse d'épargne en France demeure-t-elle fidèle à sa mission originelle ? Nous abordons cette question sous l'angle de l'engagement de la caisse dans son milieu. En 1818, la Caisse d'épargne de Paris est fondée pour aider les gens à se sortir de la pauvreté, par la prévoyance, l'épargne, l'éducation à l'économie. Elle est d'abord une forme de fondation, avant de passer sous la tutelle de l'État, puis de se coopérativiser en 1999. Aujourd'hui, la caisse est toujours engagée dans son milieu par des actions de mécénat. Cependant, elle n'accueille plus directement les personnes qui n'obtiennent pas de services bancaires dans les conditions normales de marché.

Lors de son changement de statut, la Caisse d'épargne Île-de-France Paris s'est vu reconnaître des missions d'intérêt général inscrites dans la loi, ainsi que l'obligation de financer des projets d'économie locale et sociale (PELS) sur une partie de ses excédents. En faisant de la solidarité financière une de ses priorités pour son appui aux PELs, la Caisse retourne à son projet original d'insertion et d'éducation économique. En devenant partenaire de l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), la Caisse permet à des chômeurs et bénéficiaires du revenu minimum d'insertion de créer leur propre emploi au travers du travail indépendant ou d'une micro-entreprise. La Caisse apporte son expertise et ses moyens financiers, l'ADIE est professionnelle de l'accompagnement des micro-créateurs. La Caisse peut ainsi réactualiser son identité, via un partenariat qui soutient le développement d'une association. Par cette passerelle, la caisse d'épargne et l'ADIE contribuent aussi au renouvellement de l'économie sociale et solidaire.

La monographie comprend quatre parties. Afin de mieux comprendre la caisse, nous en dressons un tableau général, en insistant sur sa création et sur la période actuelle (I). Ensuite nous analysons l'implication générale de la Caisse par rapport à son milieu (II). Nous détaillons particulièrement la configuration partenariale avec l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) Île-de-France. Après avoir présenté cet organisme de crédit solidaire (III), nous regardons de plus près le partenariat avec la Caisse, en vue de mieux répondre, par du crédit solidaire, à des personnes qui ne répondent pas aux normes des institutions financières, et sont porteuses d'un projet de création d'entreprise (IV).

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
I - LA CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE PARIS	2
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE.....	2
2. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE LA CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE PARIS	6
2.1. <i>Les règles juridiques et législatives</i>	6
2.2. <i>Les acteurs à l'interne</i>	7
2.3. <i>Le réseau et les rapports avec l'extérieur</i>	9
3. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DE LA CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE PARIS	10
3.1. <i>Les finalités et les priorités</i>	10
3.2. <i>Les services offerts, la concurrence et les clientèles rejointes</i>	11
3.3. <i>Le rapport aux clients</i>	13
3.4. <i>L'organisation du travail</i>	13
3.5. <i>Les données financières</i>	14
4. BILAN ET PERSPECTIVES	16
II - LA CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE PARIS ET SON MILIEU.....	17
1. LE MILIEU	17
2. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DU RAPPORT AU MILIEU	17
2.1. <i>Les règles juridiques et législatives encadrant le rapport au milieu</i>	17
2.2. <i>Les acteurs internes du rapport au milieu</i>	19
2.3. <i>Le réseau de la Caisse pour son implication dans le milieu</i>	19
3. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DU RAPPORT AU MILIEU	20
3.1. <i>Les finalités et les priorités</i>	20
3.2. <i>La nature de l'engagement et la population visée</i>	21
3.3. <i>L'organisation du travail et le rapport aux organismes du milieu</i>	24
3.4. <i>Les données financières</i>	25
4. BILAN ET PERSPECTIVES	25

III - L'ASSOCIATION POUR LE DROIT À L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE (ADIE) ÎLE-DE-FRANCE.....	27
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE.....	27
2. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE L'ADIE ÎLE-DE-FRANCE.....	28
2.1. <i>Les règles juridiques et législatives</i>	28
2.2. <i>Les acteurs internes à l'ADIE Île-de-France</i>	29
2.3. <i>Le réseau et les rapports avec l'extérieur</i>	29
3. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE.....	30
3.1. <i>Les finalités et les priorités</i>	30
3.2. <i>Les services offerts, la concurrence et la population rejointe</i>	31
3.3. <i>Le rapport aux créateurs : utilité des services et place des créateurs</i>	33
3.4. <i>L'organisation du travail</i>	33
3.5. <i>Les données financières</i>	36
4. BILAN ET PERSPECTIVES	39
IV - LE PARTENARIAT ENTRE LA CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE PARIS ET L'ASSOCIATION POUR LE DROIT À L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE ÎLE- DE-FRANCE.....	40
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE.....	40
2. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DU PARTENARIAT.....	41
2.1. <i>Les règles juridiques et législatives encadrant le partenariat</i>	41
2.2. <i>Les acteurs internes du partenariat</i>	41
2.3. <i>Les acteurs du réseau</i>	42
3. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE DU PARTENARIAT.....	43
3.1. <i>Les finalités et les priorités</i>	43
3.2. <i>Les services offerts et la population visée</i>	43
3.3. <i>Le rapport aux usagers : utilité des services et place des créateurs</i>	44
3.4. <i>L'organisation du travail</i>	45
3.5. <i>Les données financières</i>	47
4. BILAN ET PERSPECTIVES	49
CONCLUSION	50
BIBLIOGRAPHIE.....	51

Table des illustrations

Tableau 1 : Composition du conseil d'orientation et de surveillance de la Caisse d'épargne Île-de-France Paris au 31 mars 2001.....	9
Tableau 2 : Bilan annuel de la CEIDFP au 31 décembre.....	15
Tableau 3 : Compte de résultats de la CEIDFP au 31 décembre	15
Tableau 4 : Organisation de l'ADIE Île-de-France	36
Tableau 5 : Budget prévisionnel de l'action de la délégation ADIE-IDF en 2001.....	38
Tableau 6 : Partenariat entre la Caisse d'épargne IDF-Paris et l'ADIE-IDF : Dimension institutionnelle	42
Tableau 7 : Partenariat entre la Caisse d'épargne IDF-Paris et l'ADIE-IDF : Dimension organisationnelle	48

Liste des acronymes employés

ADIE	Association pour le droit à l'initiative économique
ADIE-IDF	Association pour le droit à l'initiative économique, délégation Île-de-France
AFB	Association française des banques
ANCRE	Association nationale de createurs et de repreneurs d'entreprises
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ANSSE	Association nationale service sénior écureuil
BFCC	Banque française de crédit coopératif
BICS	Banque populaire industrielle et commerciale de la région du Sud de Paris
BNP	Banque nationale de Paris
BP	Banque populaire
BRED	Banque régionale d'escompte et de dépôt
BPNP	Banque populaire de la région Nord de Paris
CA	Conseil d'administration
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CEIDFP	Caisse d'épargne Île-de-France Paris
CM	Crédit mutuel
CNCE	Caisse nationale des caisses d'épargne
COS	Conseil d'orientation et de surveillance
CRIF	Conseil régional d'Île-de-France
EDEN	Encouragement au développement des entreprises nouvelles
FGIE	Fonds de garantie pour l'insertion par l'économie
FNCE	Fédération nationale des caisses d'épargne
HLM	Habitations à loyer modéré
IDF	Île-de-France
PCE	Prêt à la création d'entreprise
PELS	Projets d'économie locale et sociale
PME-PMI	Petites et moyennes entreprises – Petites et moyennes industries
RIG	Responsable de l'intérêt général
SLE	Société locale d'épargne

Pour mémoire : 1 euro = environ 6,5 francs français

INTRODUCTION

Depuis 1818, la Caisse d'épargne de Paris, avec ses 1 000 francs de dotation, a donné naissance à un large réseau de 4 700 agences au sein d'un Groupe bancaire d'un actif de 263,8 milliards d'euros. Dans le contexte concurrentiel actuel, comment la Caisse d'épargne Île-de-France Paris renouvelle-t-elle son projet fondateur ? De quelle manière est-elle toujours à l'écoute des besoins de son milieu ?

Avant tout, afin de mieux comprendre la Caisse, nous en dressons un tableau général, en insistant sur sa création et sur la période actuelle (I). Ensuite nous analysons l'implication générale de la Caisse par rapport à son milieu (II). Nous détaillons particulièrement une action originale pour actualiser l'identité de la Caisse : un partenariat avec l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) Île-de-France. Après avoir présenté cet organisme de crédit solidaire (III), nous regardons de plus près le partenariat, dont le but est d'accorder du crédit à des personnes qui ne répondent pas aux normes des institutions financières, et sont porteuses d'un projet de création d'entreprise (IV).

Nous utiliserons dans cette étude une grille adaptée de celle de Y. Comeau¹, grille utilisée au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) et fondée sur les dimensions institutionnelle et organisationnelle pour approcher la réalité. Pour comprendre la dimension institutionnelle de la Caisse, nous nous intéressons aux rapports de pouvoir à l'interne, avec l'extérieur et aux règles juridiques encadrant l'activité de la Caisse. La dimension organisationnelle concerne le « *système des moyens* » et les « *techniques* »², autrement dit les modalités de production de biens et de services.

1 COMEAU, Y. (1996), *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Centre de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), Cahier No 9605, 19 p.

2 Ibid., p.62.

I - LA CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE PARIS

La première caisse d'épargne française apparaît comme une initiative originale pour regrouper l'épargne des pauvres et apporter une réponse à la question sociale, dès le début du 19^e siècle.

1. Le contexte d'émergence

Le milieu : le paupérisme du début du 19^e siècle en France

Le début du 19^e siècle est considéré en France comme une période de grande pauvreté. La misère s'étend à l'ensemble de la classe ouvrière, et est attribuée à l'industrialisation. Les historiens retiennent généralement de cette période la stagnation économique et le paupérisme. Toutefois, sans minimiser les difficultés de la classe laborieuse, cette période est aussi celle de la réduction du chômage chronique, de la diversité des destins professionnels liés au changement technique, et d'une variété de projets des élites pour lutter contre le paupérisme³.

Le secteur d'activités : l'épargne des pauvres

Au début du 19^e siècle, aucun établissement bancaire ne recueille l'épargne des plus pauvres. Les tentatives de l'État n'ont pas vu le jour, le comité de mendicité, dont La Rochefoucault est rapporteur, avait préparé un projet de création de caisse d'épargne à établir par département, mais celui-ci ne s'est pas concrétisé. Les sociétés de secours mutuel n'offrent pas de rémunération d'épargne, les petites économies sont trop modestes pour entrer dans les entreprises commerciales ou financières, elles sont attirées vers des tontines, qui se fondaient sur un jeu de hasard et revenaient à de la spéculation. Par ailleurs, le système de protection sociale n'était pas encore développé en ce début du 19^e siècle.

Le projet initial : une alternative à la charité et à l'État

Avec l'affirmation de l'économie de marché, grandissent les risques de déracinement social, d'inadaptation économique, de paupérisme. Le mouvement philanthropique cherche à écarter deux

dangers face à la question sociale : la charité, qui consolide le lien d'obéissance entre riches et pauvres, et la gestion étatique des besoins, la prise en charge par l'État, contrariant le libre jeu économique. Donc l'intention des créateurs de la Caisse d'épargne est d'orienter les besoins vers la sphère privée et non vers la charité ou l'État. Ils ont le projet de susciter un rapport de conseil, de pédagogie, d'encourager à l'autonomie et non à la dépendance, à la passivité. Le but est d'intégrer les personnes à l'ordre économique, et aussi de moraliser l'économie. Il s'agit de faire connaître au plus grand nombre le bon usage de l'argent. « *Tâchons de faire comprendre au peuple les bienfaits, on peut presque dire les miracles, de l'économie.*⁴ » (Delessert). Selon l'expression de La Rochefoucauld-Liancourt, les fondateurs recherchent « *le bonheur individuel et l'ordre public*⁵ ». À cette époque où la protection sociale n'existe pas, les fondateurs veulent créer une institution de prévoyance, qui permette aux personnes les plus modestes, grâce à l'épargne, d'aborder l'avenir avec plus de sécurité.

Les fondateurs : Benjamin Delessert et le Duc de La Rochefoucauld-Liancourt

Celui dont on souvient comme le fondateur des caisses d'épargne est **Benjamin Delessert**. D'une famille d'ancienne bourgeoisie suisse, il reçoit une éducation en Angleterre où il suit les cours d'Adam Smith. Il participe à prise de la Bastille, reprend la banque paternelle, devient régent de la Banque de France. Il réussit en affaires en fondant une des premières filatures de coton en France, et une raffinerie de sucre. Ses activités philanthropiques sont nombreuses : il est administrateur d'un bureau de bienfaisance, organisateur de la Société philanthropique, membre du Conseil des hospices, il défend la réforme des prisons, les principes de l'enseignement mutuel. Baron d'Empire en 1812, il reçoit la légion d'honneur par Napoléon, et devient député de la Seine en 1817. Benjamin est reconnu en botanique, et pour sa collection de peintures. Il a souhaité avoir gravé sur sa tombe « *fondateur des Caisses d'épargne* ».

La présidence de la première caisse est confiée au **Duc de La Rochefoucauld-Liancourt** : issu d'une famille prestigieuse, il voyage en Angleterre où il devient partisan de la révolution des

3 F. CARON (1991), « L'histoire économique de la France de 1815 à 1848. Une relecture nécessaire. », *L'histoire des caisses d'épargne européennes, Tome 1, Les origines des caisses d'épargne, 1815-1848*, B. VOGLER, Les éditions de l'épargne, Paris.

4 Cité dans DUET, D. (2000), *Les Caisses d'épargne*, Paris, Que Sais-Je, Presses universitaires de France, 5^e édition, p. 9.

5 Ibid., p. 10.

sciences, des techniques et des mœurs. Il fonde l'École nationale des arts et métiers, introduit la vaccine⁶ en France, propage l'enseignement populaire. Élu aux États généraux en 1789, il devient premier président de la Constituante. Politiquement, il est monarchiste constitutionnel, en butte aux ultras. Il est aussi rapporteur du Comité pour l'extinction de la mendicité.

Les appuis : les élites de la nouvelle société libérale

Les fondateurs réunis par Benjamin Delessert sont des amis de l'homme et de l'ordre social, généralement philanthropes, banquiers, économistes, hommes d'église, universitaires, fonctionnaires, industriels, autrement dit les élites de la nouvelle société libérale, ayant des réseaux en France et à travers l'Europe. Presque tous sont les associés de Delessert dans la Compagnie royale d'assurances maritimes. La Caisse comptera beaucoup sur son réseau pour solliciter des dons financiers.

Le démarrage : de la fondation à la tutelle

En 1818 est fondée la première caisse d'épargne, à Paris. Son **statut juridique**, dont la question est récurrente, même plus de 150 ans plus tard, reste imprécis jusqu'en 1835. D'abord le Conseil d'État considère les caisses d'épargne comme des Sociétés anonymes, puis la jurisprudence leur reconnaît un régime spécifique, différent du régime commercial, les caisses apparaissant comme des établissements privés d'utilité publique⁷.

L'assemblée générale initiale est constituée par les fondateurs. Le conseil des directeurs (conseil d'administration) regroupe les fondateurs signataires de l'acte social, renouvelés par cooptation. Un membre a droit à un vote. Les membres ne détiennent pas de parts sociales de la Caisse, et ne touchent pas de ristournes. La Caisse est dotée d'un fonds de 1000 F apporté par les fondateurs. Les excédents restent dans la Caisse et gonflent sa fortune personnelle.

La Caisse se présente comme un organisme d'instruction et de pédagogie de l'argent, à travers une activité unique : la **collecte de l'épargne**, épargne de proximité, mise sur un livret de caisse

6 La vaccination fut découverte par Jenner, qui remarqua que la vaccine (cow-pox), maladie de la vache, pouvait être transmise à l'homme sous la forme d'une maladie bénigne, qui l'immunisait contre la variole, beaucoup plus grave.

7 Plusieurs régimes se mettent en place (autonome, municipal, mixte) jusqu'en 1941, où toutes passent sous le régime autonome.

d'épargne (aujourd'hui livret A), qui permet une matérialisation des sommes au yeux des épargnants. L'épargne est placée en titres d'État. L'épargnant devient rentier dès que son épargne atteint un montant suffisant pour acheter une rente et le reste est placé en rentes au nom de la Caisse d'épargne de Paris.

Très vite, la Caisse recueille les épargnes non seulement des pauvres gens mais aussi des classes plus aisées (26% des livrets ouverts en 1836, pourcentage qui va croissant).

La Caisse est rapidement confrontée à la question de l'emploi de ses fonds ce qui la mène à la mise sous **tutelle de l'État**. En effet, les caisses sont dépendantes du cours de la rente d'État. Face à ce risque de gestion, les caisses préfèrent demander son aide à l'État et se déresponsabiliser de l'emploi de leurs fonds. Les caisses gagnent la confiance des épargnants, mais sont aspirées par la sphère publique et mises sous tutelle (textes législatifs et réglementaires de 1837, 1852) : tous les fonds sont transférés en fonds d'État. Malgré des débats internes, les caisses préfèrent limiter les dépôts (qui constituent une dette flottante pour l'État) que d'employer l'argent pour d'autres débouchés. Les caisses deviennent de « *simples machines à signature et transmission*⁸ » (E. Rostand)

* * *

Le changement survient après la seconde guerre mondiale, la Caisse diversifiant son offre et modernisant son organisation.

La Caisse d'épargne Île-de-France Paris est aujourd'hui la première caisse du réseau des 34 Caisses d'épargne régionales, en termes de bilan financier, de nombres d'employés, de nombre de clients. Elle pèse environ 10% dans le réseau.

⁸ Cité dans DUET, D. (2000), *Les Caisses d'épargne*, Paris, Que Sais-Je, Presses universitaires de France, 5^e édition, p. 42.

2. La dimension institutionnelle de la Caisse d'épargne Île-de-France Paris

2.1. Les règles juridiques et législatives

Les caisses d'épargne viennent de connaître un changement de statut original avec la récente **loi du 25 juin 1999, relative à l'épargne et à la sécurité financière**, suite au rapport Douyère. Le facteur déclenchant aura sûrement été les critiques de l'Association française des banques (AFB), porte-parole des banques commerciales, qui cherche la banalisation du livret A et dénonce comme concurrence déloyale l'absence de propriétaires des caisses d'épargne. Le statut *sui generis* des caisses d'épargne présente un risque institutionnel : les caisses n'ont pas d'ancrage institutionnel solide et peuvent donc manquer de légitimité sociale. La réforme vise donc à doter les caisses d'un statut de droit commun. Les caisses d'épargne deviennent des banques coopératives, relevant du statut de la coopération de la loi de 1947. Ce faisant elles entrent dans la catégorie des **banques mutuelles et coopératives** prévues par la loi de 1984 et acquièrent le statut **d'établissement de crédit**.

La loi a en même temps **créé une structure politique** au niveau national, la **Fédération nationale des caisses d'épargne** et renforcé le pouvoir financier de l'organe central (la Caisse nationale des caisses d'épargne). Elle confirme l'émancipation vis-à-vis de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), avec laquelle le lien est organisé non plus par la loi mais par droit commun, accord commercial et pacte d'actionnaires. La loi prévoit aussi la **création d'un sociétariat**, avec l'objectif de vendre pour 15,9 milliards de francs de parts sociales avant 2003, le fruit de la mutualisation allant à l'État, dans le fonds de solidarité vieillesse. Le but est de constituer une large base de sociétariat pour ancrer la relation avec la clientèle et s'appuyer sur les forces représentatives du tissu économique et social, local et régional. C'est un défi pour les caisses d'épargne, qui n'ont pas de tradition de dialogue coopératif. La loi confirme la spécificité du **livret A**, et reconnaît aux caisses d'épargne des **missions d'intérêt général**, qui font leur particularité, et dont nous parlerons davantage plus loin (voir III.2.1).

Enfin, le Groupe Caisse d'épargne a récemment conclu une **alliance** avec son partenaire historique, la **CDC**, en ce qui concerne les activités concurrentielles (une holding, L'Alliance, avec deux co-présidents). Cette société devient le numéro trois français de la finance, derrière BNP-Paribas et le Crédit agricole. Le pôle financier pourrait être complété par un éventuel rapprochement avec La Poste, dans l'hypothèse de sa privatisation. Toutefois, les syndicats s'inquiètent des conséquences

de ce rapprochement : séparation des activités d'intérêt général et introduction en Bourse prévue de certaines filiales.

2.2. Les acteurs à l'interne

Avec la récente loi du 25 juin 1999, la structure de gouvernance des caisses d'épargne s'est modifiée. Alors que depuis la création en 1818, il n'y avait pas de membres ou **sociétaires**, les caisses ont créé leur propre sociétariat. Tout client, personne physique ou morale, mais aussi toute collectivité locale du ressort géographique d'une caisse, et tout salarié ou ancien salarié du Groupe, peuvent devenir sociétaire en acquérant des parts sociales d'une société locale d'épargne. Les sociétaires de la Caisse d'épargne Île-de-France Paris sont plus de 270 000 en l'an 2000, ce qui représente 20% du sociétariat du Groupe. La Caisse a placé⁹ près de la moitié de son capital en un an (5,9 millions de parts sociales pour un montant global de 119,1 millions d'euros). Les sociétaires sont généralement des clients bancarisés (50%), avec une forte proportion de jeunes (25%), et souscrivent à des montants modestes (458 euros en moyenne). Cette composition reflète bien la clientèle historique de la caisse d'épargne, clientèle locale, de particuliers, de jeunes.

Les sociétaires des caisses se regroupent dans des **sociétés locales d'épargne** (SLE). Ces sociétés coopératives locales sont sans activité bancaire. Leur mission est le placement des parts sociales, la structuration et l'animation du sociétariat. Ce sont ces sociétés locales d'épargne qui détiennent les parts sociales des caisses d'épargne. Les sociétaires de la Caisse d'épargne IDF-Paris sont regroupés dans neuf SLE. Sept sont constituées géographiquement : Paris Ouest, Paris Est, Hauts-de-Seine, Val-de-Marne, Essonne, Seine-et-Marne, Seine-Saint-Denis. Les deux autres sont spécialisées et dédiées à un marché. L'une concerne l'économie sociale, entendue comme les organismes à but non lucratif (HLM, associations, fondations, mutuelles, etc). L'autre, nommée PME-professionnels, rassemble les entreprises, artisans, commerçants et professions libérales. Les sociétaires, réunis en assemblée générale annuelle de leur SLE respective, élisent un conseil d'administration (CA), qui désigne un président, et ce président les représente à l'assemblée générale des sociétaires de la caisse. Les sociétaires votent selon la règle « une personne, une voix », cependant ils ne sont pas présents directement à l'assemblée générale de la caisse, mais par l'intermédiaire des présidents de SLE.

9 La caisse se trouve en position originale de vendre ses parts sociales pour créer un sociétariat.

Le sociétariat de la caisse élit un **conseil d'orientation et de surveillance** (COS), dont la composition **mixte** est originale. Ses membres sont désignés par les sociétaires et répartis en trois catégories : la majorité (11 au minimum) est élue par les représentants des SLE dans leur globalité, d'autres membres (3 maximum) sont élus directement par les salariés sociétaires, tandis que d'autres (3 maximum) sont élus directement par les collectivités territoriales sociétaires. Le premier conseil d'orientation et de surveillance de la nouvelle caisse d'épargne coopérative a été élu en juillet 2000 pour trois ans. Il comprend treize représentants des sociétés locales d'épargne, deux représentants des collectivités locales sociétaires, deux représentants des salariés sociétaires. On y trouve aussi un représentant des salariés (élu par les salariés) et un représentant du comité d'entreprise (élu par le comité d'entreprise). Enfin siègent au COS sept censeurs¹⁰ statutaires, un censeur de la Caisse nationale, et une secrétaire. Les membres du COS touchent une indemnité.

¹⁰ Le censeur a pour rôle de vérifier que les dossiers présentés par la Caisse à son COS respectent les orientations fournies par la Caisse Nationale.

Tableau 1 : Composition du conseil d'orientation et de surveillance de la Caisse d'épargne Île-de-France Paris au 31 mars 2001¹¹

13 Représentants des SLE (1 ou 2 par SLE)
2 Représentants des collectivités territoriales (président et vice-président de conseil régional)
2 Représentants des salariés sociétaires
1 Représentant des salariés
1 Représentant du comité d'entreprise
8 Censeurs statutaires
1 Censeur de la Caisse nationale
1 Secrétaire

Le conseil d'orientation et de surveillance désigne et contrôle un **directoire** (2 à 5 membres), qui dirige la caisse. Le nouveau directoire, nommé en juillet 2000 pour une durée exceptionnelle de trois ans, est composé de cinq membres : un président du directoire, un directeur des relations humaines et sociales, un directeur de la production bancaire, un directeur de l'exploitation bancaire, un directeur financier, du contrôle de gestion et des moyens centraux. Au sein du conseil d'orientation et de surveillance et du directoire, les membres élisent un **président**.

Parmi les 34 membres du conseil d'orientation et de surveillance et du directoire, on ne trouve que quatre femmes, dont une est présidente du COS, aucune femme ne fait partie du directoire.

La Caisse d'épargne IDF-Paris compte plus de 3 000 **employés** (3 257).

2.3. Le réseau et les rapports avec l'extérieur

Au sein du Groupe Caisse d'épargne, la Caisse d'épargne IDF-Paris est en contact avec la Fédération nationale des caisses d'Épargne, la Caisse nationale des caisses d'Épargne, et les différentes filiales du Groupe. La **Fédération nationale des caisses d'épargne** est l'instance d'animation, de coordination et de représentation au niveau national. C'est une instance nouvelle, l'instance politique nationale créée par la loi de réforme. Elle réunit l'ensemble des caisses

¹¹ Caisse d'épargne Île-de-France Paris (2000), *Rapport annuel*, 32 p.

d'épargne, représentées par leur président de conseil d'orientation et de surveillance, un membre du COS, et leur président du directoire. La **Caisse nationale des caisses d'épargne** est le chef du réseau des caisses d'épargne et la banque centrale du Groupe. Elle est détenue à 65% par les caisses d'épargne et à 65% par la Caisse des dépôts et consignations. Sa forme de société anonyme, à directoire et conseil de surveillance, permet plus de souplesse pour les politiques de croissance et de partenariat.

Enfin, la Caisse est en relation avec les **filiales nationales** du Groupe, dans le domaine de l'assurance-vie, du financement de l'immobilier, de la gestion des titres et des portefeuilles collectifs. Certaines filiales sont détenues en partenariat avec des organismes du secteur public (Caisse des dépôts et consignations, La Poste) et des entreprises du secteur privé (CNP Assurances, Crédit Lyonnais).

Les partenaires du milieu sont essentiellement des **associations**, vis-à-vis desquelles la Caisse se présente comme un financeur.

3. La dimension organisationnelle de la Caisse d'épargne Île-de-France Paris

3.1. Les finalités et les priorités

« Sociétés coopératives et banques de plein exercice, les caisses d'épargne ont pour mission de développer leurs activités en restant ouvertes à tous et en offrant une totale sécurité financière »¹².

Dans la lignée du **plan stratégique** adopté par le Groupe en 1999 (et pour l'horizon 2004), la Caisse d'épargne cherche à affirmer sa différence par rapport aux banques classiques. Elle vise un positionnement de **grande banque généraliste de proximité**, par rapport aux particuliers, professionnels, au secteur public territorial, à l'économie sociale et au tiers-secteur ainsi qu'aux PME-PMI. Elle cherche à augmenter la fidélité des clients, notamment des jeunes, développer une offre personnalisée de masse (standardisation grâce aux moyens informatiques), offrir une prestation globale de services (via des forfaits) et non une offre ponctuelle. La Caisse a aussi la volonté de

¹² Caisse d'épargne Île-de-France Paris (2000), *Rapport annuel*, p.9.

développer des services complémentaires, émergents : crédit à consommation, services d'assurance, mais aussi activités liées à une demande de prévoyance, domaine dans lequel elle a une certaine légitimité (épargne-retraite, salariale, assurance santé, intervention vers des services de proximité qui pourraient sortir du domaine financier mais répondre aux attentes de la clientèle vis-à-vis de leur partenaire du quotidien). La Caisse d'épargne IDF-Paris souhaite devenir banquier du marché des personnes protégées, sous tutelle. L'atteinte de ces objectifs est très liée à la gestion des systèmes d'information et la maîtrise des canaux de distribution bancaires. La caisse veut être **leader dans le développement régional**, en se positionnant auprès des acteurs de l'économie sociale et du tiers-secteur grâce à la proximité et aux valeurs communes. Enfin la Caisse poursuit des objectifs de performance financière, de **rentabilité**, le Groupe souhaitant doubler sa rentabilité en six ans (faire passer le ratio résultats nets/ capitaux propres d'environ 5% en 1998 à 10% en 2004). Le projet d'entreprise 2000-2002 de la Caisse « *vise notamment à : dynamiser le développement commercial tout en optimisant la rentabilité; améliorer les conditions de fonctionnement interne et renforcer la productivité et la capacité d'adaptation de l'entreprise.* ¹³ » Les racines du problème de rentabilité, selon le rapport Douyère, sont la diversification insuffisante des activités, le coût salarial supérieur à la moyenne de la branche, les charges informatiques excessives.

3.2. Les services offerts, la concurrence et les clientèles rejointes

Les activités de la caisse d'épargne visent trois clientèles : les particuliers, leur clientèle historique, mais aussi et de plus en plus, les professionnels, et les organismes de l'économie publique et de l'économie sociale.

Les particuliers sont la clientèle de base des caisses d'épargne et aussi la plus nombreuse (64% de l'encours de crédit en 2000). Une personne sur trois en Île-de-France est cliente à la Caisse d'épargne IDF-Paris. Cette banque coopérative leur propose une offre large de produits (comptes à terme, crédits à la consommation ou immobiliers, comptes-titres, assurance-vie). Elle offre aussi un service spécialisé en gestion du patrimoine à sa clientèle haut de gamme (2 000 clients). Suite à une polémique engagée par les banques concurrentes, la loi de 1999 a confirmé le livret A comme produit spécifique des caisses d'épargne, livret d'épargne dont la collecte sert à financer le logement social.

¹³ Caisse d'épargne Île-de-France Paris (2000), *Rapport financier*, p.9.

Les professionnels représentent 5% des encours de crédit. Cette clientèle est récente pour les caisses d'épargne, elle ne lui est autorisée que depuis 1987. Depuis son existence, c'est la deuxième meilleure année qu'a connue cette activité (augmentation de 15% des engagements moyen terme et court terme). La Caisse d'épargne IDF-Paris, bénéficiant de la bonne conjoncture, a vu une hausse de 11% de l'ouverture de comptes de sa clientèle **entreprises** (4% de sa clientèle), composée principalement de PME régionales. La Caisse leur propose des services tels que les outils de télétransmission, l'épargne salariale, la retraite collective, du capital risque et capital de développement.

Partenaire historique de l'économie locale, la Caisse d'épargne IDF-Paris est toujours très présente auprès de **l'économie publique et de l'économie sociale**. Elle est la deuxième banque du **logement social et du secteur public territorial** (26% de sa clientèle). Elle accompagne les communes, départements, régions, dans le financement d'équipements collectifs (221 millions d'euros de prêts aux collectivités en 2000). La Caisse propose des services spécialisés aux associations (17 000 sont clientes, sur un marché potentiel de 150 000), en plus des services financiers, elle leur offre des conseils de gestion (fiscalité, droit, comptabilité, etc.). De plus en plus, la Caisse développe son offre de forfaits de services et de produits d'assurance (36% de progression pour l'assurance-vie par rapport à 1999).

Globalement, pour l'année 2000, la Caisse a connu une désaffection de l'**épargne** (attraction des placements à long terme pour financer les retraites, des achats immobiliers), la collecte étant négative (-138,7 millions d'euros). Toutefois l'encours global géré en comptant les parts sociales achetées par les sociétaires se monte à 21 959 millions d'euros (200 millions d'euros de plus qu'en 1999). Quant à l'activité de **crédit**, après l'année exceptionnelle de 1999, elle est revenue à son niveau de 1998 (autour de 1 300 millions d'euros d'engagements de crédits). La Caisse l'explique par la tension sur les taux d'intérêt et les prix des biens. Actuellement, la Caisse accompagne ses clients dans le passage à l'**euro**.

Cependant la **concurrence** est vive. Outre les grandes banques traditionnelles, spécialement la BNP-Paribas, la Société générale et le Crédit lyonnais, la Caisse d'épargne IDF-Paris trouve des concurrents plus dangereux dans les réseaux populaires, qui se disputent la même clientèle : notamment le Crédit agricole, le Crédit mutuel, La Poste.

3.3. Le rapport aux clients

La consommation des services est de plus en plus **automatisée** à la Caisse d'épargne IDF-Paris, comme dans l'ensemble des caisses d'épargne (téléphone, minitel, internet, télévision interactive), incitant les clients à davantage d'autonomie dans la production du service, à l'**autoproduction** de leur service et à l'utilisation des nouvelles technologies. Les guichets avec caissier sont en voie de réduction. L'offre est aussi de plus en plus **standardisée**, afin d'augmenter la productivité. Toutefois la Caisse offre des services conseil adaptés à chaque clientèle, avec des forfaits présentant différents niveaux de service, et continue d'avoir une relation de **proximité** avec ses clients, notamment les personnes âgées, pour qui l'agence représente souvent un lieu social.

3.4. L'organisation du travail

La Caisse est organisée de manière relativement hiérarchisée, étant donné l'activité bancaire. L'activité se professionnalise, en même temps qu'elle se standardise de plus en plus, escomptant des gains de productivité à partir d'une production de masse. L'organisation est de plus en plus dépendante des systèmes d'information.

Au **siège**, c'est-à-dire à la caisse régionale, se trouvent la présidence du directoire, ainsi que les quatre directions : relations humaines et sociales, exploitation bancaire (systèmes d'information, logistique, etc.), finances (finances, contrôle de gestion et moyens centraux), ainsi que production bancaire. La production bancaire est chargée du développement des activités sur les trois marchés et offre aux agences un back-office pour chaque produit. L'économie publique et sociale est gérée au niveau du siège.

Dans les 300 **agences**, les employés gèrent et développent la clientèle de particuliers. Cependant, depuis cette année, les agences gèrent aussi la **clientèle professionnelle**, qui était auparavant traitée uniquement par la caisse régionale.

En vertu de la loi sur la réduction du temps de travail, les employés travaillent 35 heures par semaine. Le système de rémunération est en train d'évoluer dans les caisses d'épargne, pour y intégrer une partie variable en fonction des résultats.

3.5. Les données financières

Le bilan est en augmentation sensible (6,9% par rapport à 1999), principalement grâce au développement des encours de crédit. Les capitaux propres progressent de 12% sur un an et garantissent la solidité financière de la Caisse. Le produit net bancaire progresse, par augmentation des produits d'intérêts et de commissions. Ce bon produit net bancaire, associé à une maîtrise du coût du risque de crédit, font un résultat net d'environ 70% de plus par rapport à 1999. Quant à la rentabilité, le ratio résultat net sur capitaux propres augmente, passant de 4,4% en 1999 à 6,6% en 2000, l'objectif du Groupe étant un taux de rentabilité de 10% en 2004.

Tableau 2 : Bilan annuel de la CEIDFP au 31 décembre¹⁴

	2000 (en milliers d'euros)	1999 (en milliers d'euros)	Évolution (%)
ACTIF			
Caisses, banques centrales, CCP	33 081	29 774	11,1
Effets publics et valeurs assimilées	0	435 426	-100
Créances sur les établissements de crédit	12 336 794	11 198 757	10,2
Opérations avec la clientèle	6 708 438	6 230 358	7,7
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 880 935	1 796 266	4,7
Actions et autres titres à revenu variable	576 629	412 611	39,8
Participations, et autres titres détenus à long terme	7 662	31 974	-76
Parts dans les entreprises liées	256 529	165 782	54,7
Immobilisations incorporelles	32 317	30 767	5
Immobilisations corporelles	208 695	218 528	4,5
Autres actifs	693 718	705 886	1,7
Comptes de régularisation	237 004	242 581	2,3
Total de l'actif	22 971 802	21 498 710	6,9
PASSIF			
Banques centrales, CCP	0	0	=
Dettes envers les établissements de crédit	5 148 227	3 702 089	39,1
Opérations avec la clientèle	15 893 654	16 178 680	-1,8
Dettes représentées par un titre	328 859	323 893	1,5
Autres passifs	261 661	129 084	102,7
Comptes de régularisation	210 907	140 060	50,6
Provisions pour risques et charges	283 942	268 631	5,7
Dettes subordonnées	20 419	20 379	0,2
Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)	167 525	133 612	25,4
Capitaux propres hors FRBG	656 608	602 282	9
Total du passif	22 971 802	21 498 710	6,9

Tableau 3 : Compte de résultats de la CEIDFP au 31 décembre¹⁵

	2000 (en milliers d'euros)	1999 (en milliers d'euros)	Évolution (%)
Produit net bancaire	451 669	431 616	4,6
Résultat brut d'exploitation	100 447	110 912	-9,4
Résultat d'exploitation	85 447	106 147	-19,5
Résultat courant avant impôt	122 387	104 403	17,2
Résultat net	54 484	32 442	67,9

¹⁴ Caisse d'épargne Île-de-France Paris (2000), *Rapport annuel*, 32 p.

¹⁵ Ibid.

4. Bilan et perspectives

La Caisse d'épargne Île-de-France Paris est devenue un établissement bancaire faisant face aux mêmes défis que les autres banques. Toutefois, la Caisse vient de vivre un grand changement institutionnel : sa coopérativisation. Cette transformation la met au défi de créer et animer son sociétariat, et de faire fonctionner ses nouvelles instances de direction (conseil d'orientation et de surveillance, directoire).

La Caisse vise un développement de ses activités, notamment vis-à-vis de la clientèle professionnelle et de l'économie publique et sociale, en voulant affirmer son rôle de banque coopérative de proximité et de leader du développement régional. Les objectifs de rentabilité seront atteints en maîtrisant les charges et en augmentant la productivité.

Avec le changement de statut, la Caisse d'épargne Île-de-France Paris, première caisse créée et première caisse du Groupe, doit relever le défi de l'engagement sociétal. Nous allons voir comment la Caisse s'engage dans la société, et notamment ce que change la loi de 1999, reconnaissant aux caisses d'épargne des missions d'intérêt général.

II - LA CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE PARIS ET SON MILIEU

La Caisse d'épargne Île-de-France Paris est historiquement proche de son milieu. La loi de réforme de son statut, en 1999, accorde une reconnaissance particulière à l'engagement des caisses vis-à-vis de la société.

1. Le milieu

La population de l'Île-de-France a, en moyenne, un salaire supérieur au reste du pays (salaire moyen annuel de 164 000 FF en 1998/ 130 800 FF en moyenne nationale), toutefois le coût de la vie est plus cher dans la capitale. De même, le chômage y est un peu moins élevé (9,9% en 1999, contre 11,3% au niveau national). Cependant, sur plus de dix millions d'habitants, près de 10% sont en dessous du seuil de pauvreté¹⁶ en 1998 ¹⁷.

2. La dimension institutionnelle du rapport au milieu

2.1. Les règles juridiques et législatives encadrant le rapport au milieu

La loi modifiant le statut des caisses d'épargne, **loi du 25 juin 1999 relative à l'épargne et à la sécurité financière**, a un fort impact sur la relation de la Caisse avec son milieu. En effet, elle reconnaît expressément aux caisses des **missions d'intérêt général**. L'article 1^{er} de la loi donne déjà des orientations à ces missions d'intérêt général :

« Le réseau des caisses d'épargne remplit des missions d'intérêt général. Il participe à la mise en œuvre des principes de solidarité et de lutte contre les exclusions. Il a en particulier pour objet la promotion et la collecte de l'épargne ainsi que le développement de la prévoyance, pour satisfaire notamment les besoins collectifs et familiaux. Il contribue à la protection de l'épargne populaire, à la collecte des fonds destinés au financement du logement social, à l'amélioration du développement économique local et régional, particulièrement dans le domaine de l'emploi et de la

¹⁶ Il n'y a pas de définition officielle du seuil de pauvreté, l'approche généralement retenue est l'approche monétaire : le seuil de pauvreté est fixé à la moitié du salaire médian, soit environ 4 000 FF en 1998.

¹⁷ Les chiffres sont issus des statistiques officielles de l'INSEE, Institut national de la statistique et des études économiques.

formation, et à la lutte contre l'exclusion bancaire et financière de tous les acteurs de la vie économique, sociale et environnementale grâce en particulier aux fonds collectés sur le livret A dont la spécificité est maintenue.

Dans les conditions fixées par l'article 6, les caisses d'épargne et de prévoyance utilisent une partie de leurs excédents d'exploitation pour le financement de projets d'économie locale et sociale.

Elles présentent une utilité économique et sociale spécifique au sens du présent article. »

La loi affirme donc la **spécificité** des caisses d'épargne, et leur impose le financement de **projets d'économie locale et sociale (PELS)**. L'article 6 fixe un plancher et un plafond pour la somme affectée au financement des PELs.

Elle encadre également la manière dont doivent être prises en charge ces missions, en attribuant des responsabilités au sein du Groupe, entre la Fédération nationale, la Caisse nationale, et les caisses.

Par ailleurs, les missions d'intérêt général de la caisse doivent tenir compte d'un cadre réglementaire plus large : le droit de la concurrence (qui empêche d'utiliser ces missions pour fausser la concurrence), la loi bancaire, la réglementation française sur le mécénat, la réglementation sur les associations et les fondations.

Au niveau **national**, l'engagement sociétal se concrétise dans des **associations et fondations**. Jusqu'en 2001, la fondation Ensemble prévenir l'exclusion, intervenait dans la lutte contre l'illétrisme, l'Association nationale service senior écureuil (ANSSE) s'adressait aux personnes âgées. Toutes deux sont désormais regroupées au sein d'une **Fondation nationale Caisses d'épargne pour la solidarité**, créée depuis le mois de juin 2001. Cette fondation est dotée d'un capital de 100 millions de francs (environ 15 millions d'euros). Elle est reconnue d'intérêt public et peut héberger sous égide des fondations régionales créées par les caisses (ce qui est plus facile à créer pour les caisses). Les avantages de la fondation sont nombreux. La création d'une fondation garantit une pérennité à l'action des caisses. De plus, en signant un PELs avec la fondation, des sommes peuvent rester affectées à l'intérêt général sans devoir être dépensées dans l'année. En ayant d'autres sources de financement, la fondation pourra aussi participer à des projets d'envergure. La **Fondation Belem**, qui s'occupe de l'entretien du patrimoine maritime et des enfants en difficulté, est maintenue. Il en va de même pour l'association **Finances et pédagogie**.

2.2. Les acteurs internes du rapport au milieu

En plus des acteurs déjà présentés plus haut (sociétaires, conseil d'orientation et de surveillance, directoire, employés) d'autres interviennent dans le rapport au milieu, notamment une fonction créée avec la réforme, celle de responsable de l'intérêt général.

Les responsabilités et le rattachement du **responsable de l'intérêt général** (RIG) sont variables selon les caisses. À la Caisse d'épargne IDF-Paris, le RIG est rattaché à la présidence du directoire. Au cours de sa carrière, l'actuel titulaire du premier poste de RIG a travaillé dans plusieurs grandes banques françaises, et dans plusieurs postes tels que directeur de l'inspection, du contrôle de gestion, ou des affaires générales. Aujourd'hui, il est directeur des PELS, assure les fonctions de RIG ainsi que le fonctionnement du directoire, dont il assiste aux réunions. Le RIG fait ses propositions au directoire, en ce qui concerne par exemple les axes d'intervention retenus pour les PELS ou bien les critères d'attribution. La décision appartient au **directoire**, qui, à ce jour, a accepté les propositions faites par le RIG.

D'**autres services** de la Caisse viennent en appui pour les missions d'intérêt général : la direction de l'économie locale et de la vie associative ainsi que celle des PME, qui sont des directions commerciales, le secrétariat général qui s'occupe des relations avec le sociétariat, la direction financière et du contrôle de gestion pour les questions de financement.

Enfin, il existe un poste rattaché à la direction du développement, et qui se charge du « **mécénat-sponsoring** ».

Toutefois, une grande partie du rapport au milieu est régie par la loi et a été décidée au niveau national.

2.3. Le réseau de la Caisse pour son implication dans le milieu

La Caisse travaille en étroite relation avec la FNCE et la CNCE. Partant du cadre fixé par la loi, c'est au niveau du Groupe qu'ont été décidés les axes principaux d'intervention des PELS et les modalités de leur gestion. La **Fédération nationale des caisses d'épargne** est responsable des orientations stratégiques et thématiques des PELS, qui s'imposent aux caisses. La FNCE a créé une **commission intérêt général**, rattachée à son conseil d'administration. Cette commission comprend 22 membres : des membres du directoire, des membres du conseil d'orientation et de surveillance, et des cadres opérationnels. La commission, animée par la FNCE, a créé des groupes de travail

spécialisés. Le document de travail issu des travaux de la commission à été validé par l'assemblée générale de la FNCE. L'intérêt général est d'ailleurs un domaine, le seul, pour lequel la loi exige que l'assemblée générale de la FNCE se prononce. C'est la **Caisse nationale des caisses d'épargne**, l'organe bancaire central, qui a le pouvoir de fixer les modalités des PELS, principalement au niveau du son financement. La Fédération et la Caisse nationale collaborent aujourd'hui étroitement, après une courte phase d'ajustement de leurs responsabilités respectives et nouvelles. La Caisse est aussi en relation avec les **fondations et associations nationales** du Groupe Caisse d'épargne.

Les partenaires du milieu sont généralement et **traditionnellement des associations ou organismes publics**. Avec l'orientation des PELS vers les activités de solidarité bancaire, la Caisse d'épargne IDF-Paris s'associe à des **partenaires de micro-crédit**. La FNCE et la CNCE ont conclu des conventions cadres avec différents partenaires de micro-crédit : France active, France initiative réseau (FIR), les Boutiques de gestion, et l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE). La CEIDFP a pour sa part signé une convention régionale avec l'ADIE Île-de-France.

3. La dimension organisationnelle du rapport au milieu

3.1. Les finalités et les priorités

«Fidèle à sa mission d'intérêt général, la Caisse d'épargne Île-de-France Paris participe activement au maintien du lien social en luttant contre toutes les formes d'exclusion. Avec la loi de réforme, la Caisse réaffirme avec vigueur sa vocation et contribue de façon spécifique à la qualité de la vie et à la cohésion sociale .¹⁸ »

La FNCE a retenu **deux grands axes** pour le financement des PELS, qu'elle a annoncé à la presse le 6 mars 2001 : la **solidarité dans le domaine financier et la création d'activités**, et la **solidarité par l'engagement social et civique**. Dans le cas de la **solidarité dans le domaine bancaire**, les caisses d'épargne cherchent à être un acteur de référence. Dans ce premier volet des PELS, il s'agit d'« *apporter des solutions financières et d'accompagnement lorsque les*

¹⁸ Caisse d'épargne Île-de-France Paris (2000), *Rapport annuel*, p. 31.

*conditions normales de marché ne peuvent résoudre certaines situations*¹⁹ ». Pour cela trois axes ont été retenus : favoriser le financement et l'insertion bancaire du créateur d'entreprise, soutenir les professionnels d'accompagnement, informer sur les services bancaires et la création d'entreprise. La Caisse d'épargne IDF-Paris a retenu les **deux premiers axes**, considérant qu'ils incluaient le troisième (l'information). Les caisses d'épargne considèrent que l'aide à l'économie solidaire représente un levier puissant de développement économique durable et d'insertion dans la société. Dans le second volet des PELS, **l'engagement social et civique**, les caisses d'épargne ont ciblé six domaines d'action: faciliter l'acquisition des savoirs de base (illétrisme); favoriser l'autonomie des personnes âgées, malades, handicapées...; privilégier l'insertion par la formation à l'emploi; satisfaire les besoins fondamentaux; encourager l'insertion culturelle et sportive; valoriser le patrimoine naturel et culturel. La Caisse d'épargne IDF-Paris a choisi **quatre axes**, elle n'a pas retenu l'illétrisme, à cause des querelles entre associations de lutte contre l'illétrisme, ainsi que les projets concernant le patrimoine naturel, étant donné l'existence de beaucoup d'aide déjà dans ce domaine et le montant élevé des sommes exigées.

Parmi les orientations, la FNCE suggère également aux caisses de respecter certaines règles, telles que de suivre une éthique exemplaire, d'adopter une démarche professionnelle, de ne pas saupoudrer, d'associer les sociétés locales d'épargne (les sociétaires), et d'informer et sensibiliser le personnel.

Par contre, le Groupe s'est refusé à utiliser les missions d'intérêt général pour offrir un service bancaire de base, ce qui est considéré comme une mission publique, qui n'appartient pas aux caisses d'épargne. Également, il a refusé leur utilisation pour financer une agence déficitaire. Selon l'affirmation de Charles Milhaud, président du directoire de la CNCE : « *À côté de nos missions d'intérêt général, notre métier de banquier doit rester rentable*²⁰ ».

3.2. La nature de l'engagement et la population visée

Les fondations et associations, au niveau national, ont principalement une activité de **mécénat** et visent déjà les luttes contre l'**exclusion**, en s'adressant aux personnes illétrées, personnes âgées, enfants en difficulté. Les caisses apportent aussi une aide dans la gestion budgétaire personnelle

¹⁹ CHAPERON, I. (2001), « Les Caisses d'épargne définissent leur rôle sociétal », *Les Échos*, 07/03/01, p.37.

²⁰ « L'Écureuil consacrera 20 millions d'euros à l'économie solidaire » (2001), *L'AGEFI*, 07/03/01, p. 25.

(Finances et Pédagogie), aide plus originale et plus proche de la mission originelle de **pédagogie** de l'argent. Ces activités vont continuer avec la réforme.

La **Caisse** s'engage dans la société par des activités de sponsoring, de mécénat, et, depuis peu, par les projets d'économie locale et sociale, qui recherchent plus de visibilité et de ciblage des actions. En effet, comme nous l'explique le directeur adjoint de la FNCE : « *les caisses d'épargne ne jouissaient pas de notoriété pour leur mécénat, elles ont tendance à arroser et peu communiquer. Dans les caisses, l'engagement sociétal se résument souvent à des dons, des « boni », sans visée particulière* ».

Le **sponsoring** est un soutien à différents types d'événements à des fins promotionnelles. À ce titre, il est financé sur les charges d'exploitation et donne lieu à une contrepartie de type publicitaire et commerciale. Cette activité ne change pas avec la réforme.

Le **mécénat** soutient des initiatives mais sans contrepartie directe. Il n'est pas considéré comme une charge liée à l'exploitation bancaire dans la mesure où la Caisse ne reçoit pas de contrepartie directe en communication, à la mesure du montant engagé. Cette dépense est toutefois déductible de l'impôt sur les sociétés dans certaines conditions et limites. Les opérations de mécénat sont examinées par la Caisse, certaines d'entre elles pouvant être éligibles aux PELS.

Enfin, les **PELS**, nouvelle forme d'engagement sociétal, font l'objet d'une définition précise. Ils se distinguent du sponsoring dans la mesure où un PELS ne peut être une prestation pour les caisses d'épargne, et du mécénat par le mode de financement. Comme dans le cas du mécénat, les PELS peuvent donner lieu à une contrepartie très discrète et de type institutionnel (comme apposer un logo). Par contre, rien n'empêche la Caisse de faire connaître les soutiens qu'elle accorde à travers sa politique de communication. Un PELS est « *une opération qui a pour objectif d'élaborer ou de mettre en place des solutions éducatives, préventives, ou curatives afin que les individus soient en mesure d'accéder, de conserver ou de retrouver leur place de citoyen dans notre société.*²¹ » Ils s'adressent donc à des personnes physiques en situation de fragilité ou en recherche d'autonomie (en fonction de leur âge, d'un handicap, d'une situation économique et sociale difficile, d'un secteur d'activité, etc).

²¹ Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), Orientations des projets d'économie locale et sociale des caisses d'épargne, p.18.

Le choix des projets aidés se fait selon des **critères** élaborés par la Caisse, suivant les prescriptions de la Fédération. Quatre critères viennent de la définition légale. Il s'agit d'abord du domaine d'intervention, ensuite de la population ciblée, de l'existence d'un projet, les PELS n'étant pas prévus pour financer des frais de fonctionnement, et enfin de la territorialité, les personnes cibles devant se trouver sur le territoire de la Caisse. Par ailleurs, la Caisse a distingué huit autres critères, qu'elle juge plus ou moins subjectifs : le montage du projet, le budget, l'implication du public cible (la passivité est associée à la charité), l'effet démultiplicateur du projet, la pérennité de l'action ou son effet durable, l'innovation, la crédibilité de la structure, et enfin les références. Par ailleurs, la FNCE préconise également de rechercher la conformité aux valeurs des caisses d'épargne, de coller aux évolutions de la société, de s'inscrire dans des partenariats-cadres du Groupe, et de ne pas se substituer aux financements publics.

Pendant l'année 2000, la Caisse d'épargne IDF-Paris a privilégié trois axes d'intervention : la prévention de l'exclusion, l'accompagnement de manifestations culturelles ou sportives, en prenant soin d'associer les **jeunes**. En matière de **prévention de l'exclusion**, la Caisse privilégie les situations qui privent rapidement les victimes de leur rôle économique et social et du bénéfice de leurs droits essentiels. Elle est intervenue en contribuant au financement de projets de la fondation nationale des caisses d'épargnes pour la lutte contre l'exclusion (Ensemble contre l'exclusion). Ces projets ont permis l'ouverture d'un restaurant d'insertion à Saint-Denis par l'association SOS, le développement d'un programme d'alphabétisation et d'accompagnement social délivré dans des foyers de travailleurs par l'association Autremonde, et enfin d'étendre un programme d'hébergement hivernal à un programme permanent de lutte contre l'exclusion et de réinsertion professionnelle, au Centre communal d'action sociale de Fontainebleau. Au niveau **culturel**, la Caisse a participé, avec la CNCE, au Festival international de la bande dessinée d'Angoulême, au Festival du film Jules Verne, où elle a invité 1 600 jeunes à rencontrer Bertrand Piccard (vainqueur du 1^{er} tour du monde en ballon) et la tribu indienne des Blackfeet du Montana. Enfin la Caisse a soutenu la pratique du **sport** : accueil de milliers de jeunes clients au meeting de Saint-Denis, déplacement d'un groupe de supporters à la Coupe d'Europe des nations en Angleterre, envoi de 70 000 messages d'encouragement de la part des clients aux sportifs de l'Équipe de France partant aux Jeux olympiques de Sydney, sponsoring du Marathon de Paris.

3.3. L'organisation du travail et le rapport aux organismes du milieu

Au niveau du Groupe, la CNCE fixe les **modalités** de financement de l'engagement sociétal, tandis que la FNCE fixe les **orientations** stratégiques. La Fédération cherche également à expliquer et promouvoir les PELS dans les caisses. Pour cela elle réunit régulièrement les RIG. La Fédération s'occupe aussi de la **communication**. Dans ce but, elle a commandé une **enquête** auprès du grand public, afin de connaître la perception des termes reliés à l'intérêt général.

En ce qui concerne le **mécénat-sponsoring**, il est géré par une personne, rattachée à la direction du développement. Cette activité se concentre aujourd'hui sur le « non social ».

Du côté des PELS, le **responsable de l'intérêt général** (RIG) est chargé des relations institutionnelles, de la mise en place des processus, des outils. Une autre personne, rattachée au contrôle des risques internes, s'occupe du travail opérationnel de **micro-crédit** réalisé en partenariat avec l'Association pour le droit à l'initiative économique.

Une grande partie du travail concerne désormais la **gestion des projets d'économie locale et sociale** (PELS).

Les sommes affectées aux PELS sont encadrées par la loi et votées par l'**assemblée générale** des sociétaires, sur proposition du directoire. Les **demandes** arrivent spontanément, les projets peuvent aussi être proposés par les sociétaires (plus de 100 demandes ont déjà été reçues). Pour adresser une demande, il faut présenter son projet rapidement en une page. Les demandes de PELS sont étudiées par le responsable de l'intérêt général et son équipe de deux personnes. Une **préinstruction** élimine les demandes jugées «non pelsables ». En cas de réponse positive, la Caisse envoie une lettre avec une information sur les PELS et un dossier à remplir. La façon dont le dossier est rempli élimine encore des demandes. Pour évaluer la recevabilité des demandes, le RIG demande parfois leur avis d'expert à des directions (économie locale et vie associative, PME), par exemple pour savoir si une association est crédible. Les dossiers sont ensuite présentés au **comité de sélection**, composé du RIG, de la secrétaire générale, du directeur de l'économie locale et de la vie associative, du directeur des PME, du directeur du contrôle de gestion, et du directeur du développement. Ce comité émet un avis, négatif ou positif, et hiérarchise les dossiers. Les réunions sont ouvertes à ceux qui voudraient y assister, afin de faire preuve de transparence et de non corruptibilité. Enfin, l'avis est soumis au **directoire** qui décide en bout de ligne de l'attribution des

PELS. Les sociétaires sont informés, mais ils ne jouent pas encore de rôle spécifique par rapport aux PELS.

Depuis sa création, la Caisse est présente dans le milieu pour financer des projets en tout genre et donc aider des associations en manque de financement. Toutefois, avec l'arrivée des missions d'intérêt général, l'engagement sociétal prend une utilité encore plus forte pour le milieu, puisque la Caisse se concentre sur les projets de lutte contre les exclusions, et les activités auxquelles le marché n'offre pas de solution.

3.4. Les données financières

Hors PELS, les activités de mécénat-sponsoring se montaient à environ 150 000 euros par an. La Caisse peut financer les **PELS** par trois moyens : **des apports en fonds propres, des crédits, des subventions**. La loi prévoit une source de financement particulière pour les PELS, en réservant une **partie des excédents d'exploitation**. Plus précisément, la somme affectée au financement des PELS, encadrée par la loi, doit se situer entre un plancher (un tiers de la somme répartie entre l'intérêt servi aux parts sociales, les mises en réserve et les affectations au financement de projets d'économie locale et sociale) et un plafond (le montant total de l'intérêt servi aux parts sociales). Pour la première année d'application, l'enveloppe nationale préconisée par la CNCE se trouve dans le bas de la fourchette : 20 millions d'euros. La Caisse d'épargne IDF-Paris a pour sa part fixé une enveloppe de 2 millions d'euros pour les PELS en 2001.

Quant au financement des PELS sous forme de crédit, les remboursements rentrent ensuite dans l'exploitation de la caisse. Ils ne réalimentent pas l'enveloppe des PELS.

4. Bilan et perspectives

L'engagement sociétal des caisses d'épargne a été réaffirmé par la récente réforme qui propose un dispositif original d'engagement dans le milieu. La mise en place est encore en cours pour les PELS. Le défi pour 2001 est de parvenir à tout distribuer avant la fin de l'année, soit une enveloppe comprenant un budget de douze mois mais votée en juin dernier pour la première année. L'année 2002 sera une année de calage. Ensuite, la Caisse s'occupera d'informer davantage en interne et en externe. Pour l'instant, elle a encore peu de recul sur son engagement sociétal via les PELS. Parmi ses projets, la Caisse vise la mise en œuvre de partenariats du même type que celui engagé avec

l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) et que nous allons décrire dans les pages suivantes.

III - L'ASSOCIATION POUR LE DROIT À L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE (ADIE) ÎLE-DE-FRANCE

L'ADIE est une association de crédit solidaire, qui vise à développer l'emploi. L'ADIE s'est véritablement imposée, en dix ans d'existence, comme un acteur majeur du crédit solidaire en France, notamment en développant des partenariats bancaires.

1. Le contexte d'émergence

La création de l'ADIE date de 1990. L'association s'inscrit dans le mouvement mondial du **micro-crédit**. Elle s'inspire des expériences de micro-crédit dans les pays du Sud, telle la Grameen Bank au Bangladesh. À l'origine de cette pratique, se trouve le constat que les personnes démunies remboursent aussi bien que les autres, et que les frais de gestion peuvent être limités, pour autant que le crédit soit basé sur des méthodes appropriées.

Dans les pays du Nord, face à la crise de l'emploi et à la montée de l'exclusion, le micro-crédit est apparu comme une solution pour favoriser la croissance économique et le lien social. La créatrice de l'ADIE, Maria Nowack, est aujourd'hui conseillère auprès du Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie. Elle est partie du principe que *« de très nombreuses personnes au chômage ont un potentiel d'initiative et d'énergie qui leur permet de créer leur propre emploi, mais elles manquent de ressources et d'appui. »* Le but de l'ADIE est de *« donner à chacun le droit à l'initiative économique en lui ouvrant l'accès au capital et en lui apportant le soutien professionnel dont il a besoin. Le crédit solidaire permet de transformer les exclus en créateurs de richesse. En leur faisant confiance, il renoue le lien social. »*²² L'ADIE est partie du constat que les **créateurs d'entreprise** pouvaient être bloqués par une méconnaissance des marchés, des réglementations, des systèmes de gestion, par un manque de moyens financiers. C'est pourquoi elle propose d'accompagner les créateurs dans le montage de leur projet, son financement, et son suivi. Ce faisant, l'association promeut l'emploi indépendant.

Au début des années 1990, l'ADIE se développe avec des fonds accordés par l'Union européenne, elle ne fait qu'une vingtaine de prêts par an. Puis le nombre de prêts augmente, l'ADIE se

développe géographiquement, son fonds est alimenté par les dotations des collectivités publiques et les subventions. Depuis 1994, l'ADIE se développe en recherchant des **partenariats** avec les banques principalement celles de l'économie sociale : la banque prête, l'ADIE assure le suivi et le risque.

En 2000, l'ADIE est un réseau couvrant 20 régions et 80 départements de France. Elle accorde près de 3 000 prêts (soit 40% de plus que l'année précédente) et a participé à la création de plus de 10 000 entreprises en dix ans. L'ADIE fait la promotion d'une simplification du cadre institutionnel de la création d'entreprise (simplification des démarches administratives, allègement des charges sociales, etc.). Elle veut encourager le développement du micro-crédit en Europe, notamment en aidant au démarrage de projets (au Kosovo, en Belgique, au Portugal, en Grande-Bretagne et en Italie), développement encouragé par la Conférence européenne sur le micro-crédit et la microentreprise tenue à Paris en novembre 2000. Enfin, elle projette l'organisation d'une unité de gestion de prêts autonome afin de rendre viable le volet financier du crédit solidaire.

La délégation Île-de-France (IDF) est la plus grosse délégation de l'ADIE, avec ses 23 permanents, 60 bénévoles, et plus de 5 millions de francs de budget annuel. C'est aussi l'une des premières créées.

2. La dimension institutionnelle de l'ADIE Île-de-France

2.1. Les règles juridiques et législatives

L'ADIE est une association sous la **loi de 1901**. Elle s'est développée par un réseau de délégations, qui elles, ne sont pas constituées en associations. L'ADIE projette de créer une **entité financière de micro-crédit**, ce qui vient juste d'être autorisé par la loi. Un amendement à l'article 11 de la loi bancaire de 1984 permet désormais, depuis 2001, aux associations de micro-crédit d'emprunter pour prêter, ce qui jusqu'alors était interdit, l'association devant prêter sur ses fonds propres ou via des partenariats bancaires. C'est notamment le **lobbying** de l'ADIE qui a fait changer la loi. Par ailleurs, le sociétariat d'État à l'économie solidaire souhaite faire adopter d'ici

²² ADIE (2000), *Le crédit solidaire au service de l'emploi*, Plaquette de présentation, p.2.

2002 une loi-cadre créant une **banque solidaire nationale** pour financer les projets d'économie solidaire.

2.2. Les acteurs internes à l'ADIE Île-de-France

Les membres de l'ADIE sont ses **bénévoles**. Les créateurs sont considérés comme des membres associés. Toutefois, l'assemblée générale n'est constituée qu'au niveau national de l'ADIE, l'ADIE Île-de-France étant une délégation et non une association. Les **bénévoles** (une soixantaine à l'ADIE-IDF) sont généralement des cadres issus de la finance ou de la comptabilité, d'anciens créateurs ou chefs d'entreprises. La majorité des bénévoles est constituée de jeunes retraités. Selon une enquête menée par l'ADIE au niveau national, les bénévoles sont **motivés** avant tout par le fait de se rendre utile (37%), de partager son expérience (24%), par un intérêt pour la micro-finance (14%), et par le fait de conserver un pied dans l'activité économique (12%).

La délégation est dirigée par un **délégué régional**. L'actuel titulaire du poste, après des études supérieures en banques et finances, a eu un parcours professionnel en gestion de clientèle pendant cinq ans, dans des grandes banques, avant de revenir à l'ADIE qu'il avait connu lors de son service militaire comme objecteur de conscience²³.

La majorité des **employés** (18) sont chargés de mission ou agents de crédit. Recrutés par le siège, la plupart sont des jeunes au profil commercial, embauchés pour proposer des services, ce qui montre la volonté de l'ADIE d'établir une relation d'affaires avec ses clients et de développer sa productivité. Les autres employés occupent des fonctions administratives.

2.3. Le réseau et les rapports avec l'extérieur

La délégation IDF est en contact avec le **siège** de l'association et bénéficie de son appui pour les questions administratives et financières, la gestion des ressources humaines, la comptabilité, la gestion des prêts. En 2001 était prévue la création d'un poste de **responsable des relations extérieures et des partenariats**, afin de développer les financements et les relations avec les partenaires. Le siège de l'ADIE vient également en support aux délégations en diffusant des outils (par exemple le prêt progressif), en réalisant des enquêtes d'évaluation, en proposant de

²³ L'objecteur de conscience refuse le service militaire (alors obligatoire) pour des motifs religieux ou philosophiques, il effectue un service plus long dans une formation civile ou militaire non armée.

l'information sur les métiers. C'est au niveau national que se situe l'assemblée générale des membres, le conseil d'administration, et le bureau (l'exécutif) de l'ADIE. Le CA comprend une vingtaine de membres du monde de la création d'entreprise, le bureau est constitué d'une présidente, un vice-président, un trésorier, et un directeur.

L'ADIE se fait connaître auprès des créateurs grâce à de nombreux **prescripteurs**, notamment les mairies²⁴ (missions locales, services de développement économique), les assistantes sociales, l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE). De plus en plus, les médias interviennent en faisant la promotion de l'action de l'ADIE.

Enfin, son activité ne serait pas possible sans la collaboration avec un grand nombre de **partenaires** dans divers domaines. L'ADIE travaille avec une cinquantaine de partenaires **associatifs**, essentiellement des spécialistes de la création d'entreprise, mais aussi de lutte contre la pauvreté, de jeunes, etc. Les partenaires **publics et bancaires** sont aussi d'une importance cruciale pour l'activité et le financement de l'ADIE, comme nous le verrons plus loin.

3. La dimension organisationnelle

3.1. Les finalités et les priorités

L'ADIE vise à permettre la réinsertion dans la vie active de personnes en situation d'exclusion et de précarité, personnes voulant créer leur entreprise et n'ayant pas accès au crédit bancaire.

La délégation Île-de-France retient **quatre priorités**. Tout d'abord il s'agit pour elle de développer ses services de **proximité**, en mettant en place une antenne locale dans chaque département d'ici l'année 2002. Ensuite l'ADIE veut continuer d'agir pour les **plus démunis**, notamment par le biais des prêts progressifs, par des actions régulières dans les quartiers en difficulté et auprès des gens du voyage. La **diversification et consolidation des outils** d'intervention est un autre objectif, notamment les prêts d'honneur (en sollicitant les partenaires) et la bourse de matériel (gestion d'un parc de véhicules, diversification du matériel, notamment informatique, partenariats avec des loueurs de véhicules, développement de bourses de matériel locales au sein des antennes en création). Enfin

²⁴ Administrations municipales françaises

l'ADIE se donne pour objectif d'améliorer son **organisation interne** : elle crée un poste de coordinateur des bénévoles et tente de décharger au maximum les opérationnels des contraintes administratives, grâce à la création d'un poste d'assistance administrative et au bénévolat. Étant donné ces objectifs, l'ADIE compte distribuer en 2001 entre 450 et 500 crédits solidaires (plus de 7 millions de francs), et contribuer à la création de près de 700 emplois directs et indirects dans la région.

3.2. Les services offerts, la concurrence et la population rejointe

La délégation Île-de-France de l'ADIE couvre **huit départements** : Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne, Essonne, Yvelines, Seine-et-Marne, Val-d'Oise. À lui seul, le département de Paris représente 20% de l'activité.

La **population** rejointe par l'ADIE est en situation de précarité, il s'agit de demandeurs d'emploi, d'allocataires du revenu minimum d'insertion, de jeunes dans les quartiers en difficulté, etc. 73% des créateurs aidés sont d'anciens chômeurs ou allocataires du revenu minimum d'insertion. L'ADIE encourage les femmes créatrices d'entreprises (33% des créateurs). Ce chiffre supérieur à la moyenne nationale (29%) reste jugé insuffisant par l'ADIE. Par ailleurs, les taux de remboursement constatés sont meilleurs pour les femmes. Bien que près de la moitié des créateurs (47%) a un niveau baccalauréat ou études supérieures, la majorité des créateurs sont peu diplômés, 9% d'entre eux ne savent que lire, écrire, compter. Les secteurs d'activité restent les mêmes au cours des années, avec une majorité dans le secteur du commerce et des services (80% des projets), suivi par le bâtiment (11%) et l'artisanat (9%).

L'ADIE est en **concurrence** avec d'autres grands réseaux de crédit solidaire, toutefois elle est la seule à offrir un service aussi complet aux créateurs. France Initiative Réseau fait des prêts d'honneur et France Active fournit des garanties aux banques (coopératives et autres) qui elles, font les prêts.

L'ADIE dispose de plusieurs outils de crédit solidaire. En 2000, elle a distribué **289 crédits** pour un volume total de **5 millions de francs**. Le montant moyen d'un prêt est de 18 500 francs.

Le **prêt solidaire**, son outil historique, est un prêt personnel allant de 1 000 à 30 000 francs, remboursable sur une durée maximale de 24 mois. Ce prêt se fait à un taux fixé par l'ADIE (7,74% en 2001). Le créateur verse en outre à l'ADIE une contribution de solidarité (0,1% par mois du

crédit accordé). Ce crédit est accordé par le comité de crédit de l'ADIE Île-de-France, et débloqué par l'un des partenaires bancaires siégeant en comité, dont la Caisse d'épargne IDF-Paris. En 2000, ce prêt a bénéficié à plus de 300 créateurs d'entreprise.

Des **prêts d'honneur** (0% et différé de remboursement), viennent compléter les fonds propres des créateurs d'entreprise, pour démarrer ou assurer une aide en trésorerie en cas d'imprévu. Ces prêts sont alimentés avec l'aide de la Caisse des dépôts et consignations et de quelques partenaires privés. Une trentaine de créateurs en ont bénéficié en 2000.

Pour aider au démarrage d'activité sans risque d'endettement excessif, la **bourse de matériel** permet un prêt de matériel (étal de marché, matériel informatique, véhicule utilitaire, etc...) en complément d'un petit crédit (2 000 à 10 000 francs). La bourse de matériel a concerné une trentaine de créateurs en 2000.

Afin de se rapprocher des personnes les plus démunies (personnes des quartiers en difficulté, gens du voyage, communautés ethniques, etc.), ont vu le jour récemment les **prêts progressifs**. Ils sont octroyés dans les mêmes conditions que les prêts solidaires, mais selon une règle intangible : seul le remboursement d'un prêt permet l'accès au financement suivant. Les montants s'élèvent progressivement, de 5 000 francs minimum, jusqu'à 30 000 francs maximum. L'ADIE analyse moins la viabilité du projet que la capacité de remboursement.

D'autres outils de financement existent dans certains départements. Depuis fin 1999 est opérationnel un nouveau dispositif de l'État, Encouragement au développement des entreprises nouvelles (EDEN), réservé aux jeunes créateurs et aux bénéficiaires des minima sociaux. Cette **avance remboursable** (40 000 francs maximum à 0%) est délivrée par l'État et conditionnée à un co-financement. Certains conseils généraux délèguent la gestion d'un **fonds de primes départementales à la création d'entreprises** pour consolider les fonds propres des créateurs.

Un nouveau prêt existe depuis 2000, à l'initiative des pouvoirs publics, le **prêt à la création d'entreprise** (PCE). Ce prêt cible essentiellement les très petites entreprises. Il peut être délivré par les banques de tout statut (dont les caisses) et les organismes d'aide à la création d'entreprise, dont l'ADIE (montant de 20 000 à 50 000 francs, intérêt 7%, pas de garantie, différé de remboursement d'un an) et est conditionné par un co-financement. Ce prêt s'adresse à une catégorie de projet un peu supérieure aux projets ADIE, mais pourra répondre aux besoins des clients n'ayant accès à aucune autre forme de co-financement.

Outre les diverses formules de crédit, l'ADIE offre aux créateurs, traditionnellement isolés, une **mise en réseau**, en organisant des « cercles de créateurs », en soutenant la création de l'Association nationale de créateurs et de repreneurs d'entreprises (ANCRE), en mettant un site internet à la disposition des micro-entrepreneurs.

3.3. Le rapport aux créateurs : utilité des services et place des créateurs

Les services de l'ADIE permettent de donner un coup de pouce parfois crucial à des créateurs d'entreprise. Selon une enquête réalisée au niveau national, 91% des créateurs estiment que le prêt a eu un impact déterminant sur le démarrage de leur entreprise. Grâce à ces crédits, les clients de l'ADIE peuvent **créer leur emploi**, donc s'assurer un revenu. Ils peuvent ainsi se **réinsérer socialement** de deux manières : par le **travail** et par le maintien ou l'accès dans le **système bancaire** traditionnel. Par ailleurs, le fait d'être traité en client est plus valorisant qu'une relation de charité ou d'assistanat. Selon les termes du délégué régional: « *On a une relation d'affaires, volontairement, on veut prouver aux gens qu'ils peuvent être traités comme tout le monde. On ne fait pas d'assistanat, c'est pourquoi on demande aux gens de rembourser et aussi de payer une contribution à l'ADIE* ».

L'utilisateur participe directement à l'élaboration de son service, il le **co-produit** en discutant avec le chargé de mission. Tous deux se rencontrent à plusieurs reprises, mettent au point ensemble un plan de financement et un compte d'exploitation. Le créateur fait part de son projet, le chargé de mission explique les possibilités de prêts, donne aussi son avis sur les conditions de réussite du projet, les écueils potentiels.

3.4. L'organisation du travail

L'ADIE-IDF est dirigée par un **délégué régional**, qui encadre l'activité des chargés de mission et agents de crédit, s'occupe de trouver les financements, et de définir les objectifs en liaison avec le siège. L'activité est organisée de manière hiérarchisée, selon le délégué régional: « *L'organisation de l'ADIE est très hiérarchisée, parce qu'on a une activité de crédit, donc il faut sécuriser l'argent, et parce qu'on a une contrainte de productivité* ». Le délégué régional est entouré d'un **pôle administratif** (7 personnes), chargé de l'accueil des clients et de l'appui opérationnel auprès des antennes. Une cellule (4 personnes) a été spécialement créée pour la gestion du nouveau dispositif de l'État (EDEN). Dans l'ensemble, les employés de l'ADIE-IDF sont relativement **jeunes** (moyenne d'âge de trente ans environ).

Le travail opérationnel est effectué par les **chargés de mission et agents de crédit** (20), répartis dans huit antennes. Ce sont eux qui **accueillent** les clients, généralement envoyés par des **prescripteurs**. Chargés de mission et agents de crédit proposent un accompagnement au créateur en fonction de l'avancement de son projet. Puis ils **instruisent** les dossiers, rencontrent les personnes, tiennent à rencontrer les membres de leur environnement, visitent le domicile, éventuellement le local envisagé pour l'activité en projet. Le chargé de mission étudie le dossier en évaluant la viabilité du projet. Il remplit avec le créateur un plan de financement et un compte d'exploitation.

Ensuite le chargé de mission **défend** ses projets devant un comité de crédit, constitué d'employés, de bénévoles de l'ADIE, parfois d'un partenaire bancaire, où se décide l'attribution des prêts. Les chargés de missions et agents de crédit font ensuite le **suivi** des prêts et l'accompagnement des créateurs. L'accompagnement est un service proposé et non une obligation liée au prêt : il s'agit d'un rendez-vous mensuel pour faire le point sur l'activité. L'information recueillie auprès des créateurs circule de manière très **informelle** au sein de l'ADIE. Les agents de crédit et chargés de mission sont incités à être très fermes sur le **remboursement** des prêts, comme l'explique le délégué régional: « *On est souple sur plein d'autres choses : on est réactif, on peut accorder un crédit en 48 heures, on demande peu de papiers, on se montre disponible, mais si la personne a des problèmes de remboursement, on ne lâche pas, on ne cède pas* ». Les chargés de mission sont évalués sur le taux de remboursement et le nombre de dossiers. Le siège travaille d'ailleurs à la mise en œuvre prochaine d'une politique salariale liée à ces objectifs.

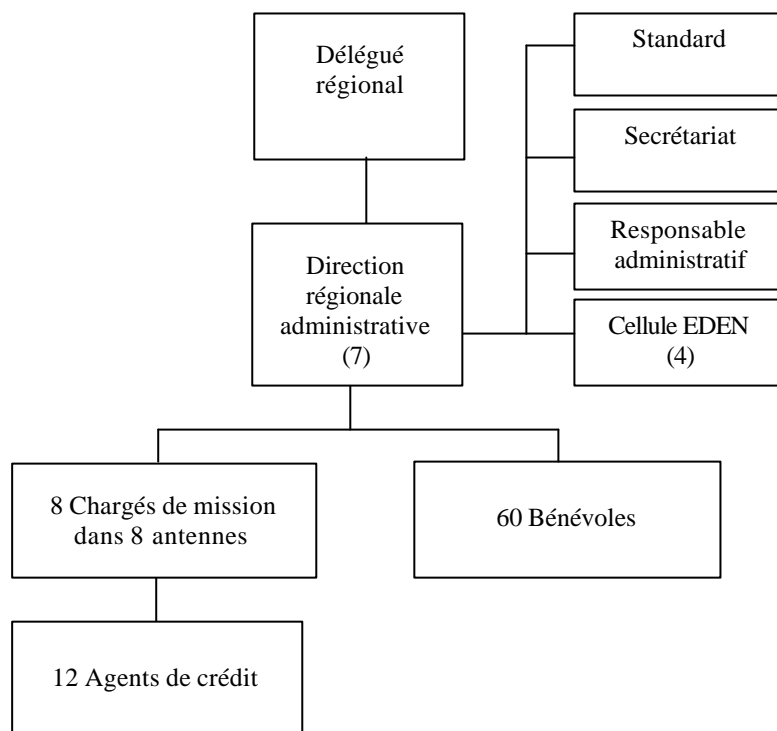
Les permanents de l'ADIE peuvent compter sur le soutien d'une soixantaine de **bénévoles**, qui, sans lien hiérarchique formel avec l'organisation, participent à toute la vie de l'association. Les bénévoles ont vu leurs fonctions s'élargir au fil du temps. Historiquement, ils participent au **comité de crédit** et partagent ainsi le pouvoir financier. Avec la croissance de l'ADIE s'est développé le bénévolat de **suivi-accompagnement**, qui consiste en des contacts avec les prescripteurs, des permanences d'accueil des créateurs, de l'assistance à la préparation des dossiers, du suivi *stricto sensu*. Enfin on trouve depuis peu une nouvelle forme de bénévolat, il s'agit d'**experts** thématiques qui apportent au coup par coup, conseils et contributions (juristes, économistes, comptables, financiers, informaticiens, techniciens, etc.). L'ADIE s'intéresse à ses bénévoles, elle a réalisé en 2001 une enquête sur son bénévolat au plan national. Il ressort également de cette enquête un **besoin d'intégration** des bénévoles, suite auquel l'ADIE a proposé un parcours d'accueil

(information et évaluation du bénévole). Les bénévoles sont aujourd'hui faciles à trouver, l'ADIE étant largement sollicitée.

Le travail de la délégation devrait être simplifié grâce à une **réorganisation** en cours des services administratifs et de gestion de prêts au niveau du siège.

L'association a développé des programmes de **formation** pour ses employés et bénévoles. La formation est généralement dispensée par le siège de l'association, qui propose aux agents de crédit et chargés de mission des formations au métier de l'ADIE et parfois au management.

Tableau 4 : Organisation de l'ADIE Île-de-France



3.5. Les données financières

Les **bailleurs de fonds** de l'ADIE se répartissent essentiellement entre partenaires **publics et bancaires**. L'ADIE assure le financement de sa structure grâce aux pouvoirs publics (à hauteur d'environ 80%) et à des subventions. Les principaux bailleurs de fonds sont le Fonds social européen et les Conseils généraux (c'est-à-dire les départements). Participent également d'autres collectivités locales (Conseil régional, municipalités) et les services déconcentrés de l'État (Mission ville). Pour la première fois cette année, l'ADIE pourra **facturer une prestation de service à l'État** (dans le cadre du dispositif EDEN).

Pour financer ses crédits, les principaux partenaires de l'ADIE sont les banques locales, des banques de l'économie sociale : caisses du Groupe Caisse d'épargne, du Crédit mutuel, du Crédit coopératif, des Banques populaires (BRED, BICS, BPNP, avec ces trois banques le partenariat est

récent, signé en 2000). L'année 2000 a vu le renforcement de ces partenariats. La **Caisse d'épargne IDF-Paris est devenu le premier partenaire** (54% des ressources de crédits). L'aide du Conseil régional (CRIF) permet de financer les projets sur lesquels les institutions financières de type bancaire ne veulent pas aller. Elle constitue également la seule ressource pour alimenter la bourse de matériel. La Caisse des dépôts et consignations alimente un fonds de prêts d'honneur. L'ADIE souhaite développer et diversifier ses sources de financements pour la bourse de matériel et les prêts d'honneur. Enfin, le risque lié aux prêts est assuré à hauteur de 25 à 30% par les banques (caisses et autres) partenaires, l'ADIE assurant le reste et se contre-garantissant auprès du Fonds de garantie pour l'insertion par l'économique (FGIE). En outre, les trois banques populaires de la région parisienne ont mis en place un fonds de garantie régional de 150 000 francs, qui n'a pas encore été utilisé.

L'ADIE présente un budget prévisionnel annuel de 5 450 000 francs pour 2001. Elle souhaite arriver à **autofinancer son activité de crédit**. Comme l'explique son délégué régional: « *Le but est de démontrer qu'il est possible d'avoir un système de crédit ouvert à tous et autofinancé par la marge d'intérêt. L'objectif de l'ADIE est de couvrir ses coûts d'activité bancaire ; pour cela il lui faut développer son activité jusqu'au seuil de 8 000 prêts (nationaux) par an, contre 4 000 actuellement.* » Dans cette perspective, l'ADIE projette de créer une **société financière** qui achète des lignes de crédit aux banques (caisses et autres) et les gère en interne. Cela réduira la complexité du système de gestion (35 partenaires pour toute l'ADIE) et permettra à l'ADIE de garder la marge d'intérêt qui aujourd'hui va aux banques.

Tableau 5 : Budget prévisionnel de l'action de la délégation ADIE-IDF en 2001²⁵

ACCOMPAGNEMENT POUR 500 PRÊTS SOLIDAIRES (en francs)

EMPLOIS		RESSOURCES	
Achats	300 000	Fonds Social Européen	1 200 000
dont			
Informatique	100 000	Crédit Immobilier de France	600 000
Fournitures	60 000		
Electricité	40 000	Conseil Régional Ile de France	750 000
Services externes	600 000	Fondation J.M. Bruneau	400 000
Dont			
Sous-traitance	200 000	Conseils généraux	1 200 000
Loyers	200 000		
Locations matériel	80 000	Préfectures (Missions villes)	400 000
Autres services externes	600 000	Emplois jeunes	800 000
dont			
Transports	300 000	Communes	200 000
Frais postaux	50 000		
Téléphone	160 000		
Frais de personnel	3 950 000		
TOTAL	5 450 000	TOTAL	5 450 000

RESSOURCES DE CRÉDIT ET DE GARANTIE (en francs)

OBJET DU CRÉDIT ET DE LA GARANTIE		RESSOURCES	
Prêts solidaires	7 000 000	Banques (CEIDPF, BP, BFCC, CM)	7 000 000
Prêts progressifs	600 000	CRIF	600 000
Prêts d'honneur	800 000	Caisse des Dépôts, CRIF, Banques	800 000
Bourse de matériel	200 000	CRIF	200 000
Garantie	600 000	FGIE	600 000
TOTAL	9 200 000	TOTAL	9 200 000

25 ADIE (2000), *Le crédit solidaire en Île de France, Rapport 2000*, 27 p.

L'ADIE fait valoir que ses services sont **moins coûteux pour la collectivité** que ceux payés pour maintenir une personne au chômage (10 000 à 15 000 FF par prêt au lieu de 120 000 FF par an). Les taux de **remboursement** des prêts sont élevés : 90,8% au 31 décembre 2001. L'ADIE vise 92% pour 2001.

4. Bilan et perspectives

En dix ans, l'ADIE s'est beaucoup développée et a gagné une certaine reconnaissance auprès des partenaires publics et privés. Par le biais du crédit solidaire, l'association permet à des personnes de se réinsérer professionnellement et socialement. Elle constate que les entreprises créées ont une viabilité comparable au taux national de la survie des entreprises, aux alentours de 72% au bout de deux ans, avec une population plus aidée mais aussi plus en difficulté.

L'association reste vigilante par rapport à ses objectifs initiaux. Afin de toucher le plus grand nombre de personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire, elle expérimente de nouvelles formes d'intervention (prêts progressifs, prêts à des groupes, prêts aux gens du voyage et aux personnes des quartiers en difficulté).

À l'avenir, l'ADIE veut continuer de se développer sur l'ensemble du territoire français. Le développement de ses partenariats bancaires est un axe prioritaire, dans la perspective du financements des prêts solidaires, mais aussi des activités plus récentes et bien entendu, de l'insertion bancaire des créateurs aidés.

IV - LE PARTENARIAT ENTRE LA CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE PARIS ET L'ASSOCIATION POUR LE DROIT À L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE ÎLE-DE-FRANCE

Depuis deux ans, la Caisse d'épargne IDF-Paris et l'ADIE Île-de-France ont signé une convention de partenariat, afin d'offrir du micro-crédit aux personnes en difficulté et désireuses de créer leur entreprise.

1. Le contexte d'émergence

Quelques années après la création de l'**ADIE**, ses responsables ont utilisé les partenariats bancaires comme **mode de développement**. L'entente avec une grande institution financière représente pour l'ADIE des moyens de se financer, l'accès à un réseau, ainsi qu'à une certaine crédibilité. L'ADIE a pris l'**initiative** de contacter des banques pour leur proposer des ententes. Le principe est que la banque prête, et l'ADIE se porte garante. Puis les banques ont accepté de prendre en charge une partie du risque. Cette approche s'est fait au niveau national d'abord, avant de conclure des ententes avec les réseaux bancaires. L'ADIE a choisi de s'adresser à des **banques coopératives ou populaires**. Elle a reçu un **bon accueil**, qu'elle attribue à la culture des institutions approchées, à l'effet d'imitation par rapport aux concurrents, aux « questions métaphysiques » que se posent les banques de l'économie sociale entre leur aspect social et leur souci de rentabilité. « *Nous, on arrive au bon moment, avec une expérience, un savoir-faire, une bonne réputation. On leur permet d'être une banque commerciale rentable et de régler les questions métaphysiques* » (le responsable du réseau national ADIE). Le premier partenariat est signé en 1994 avec le Crédit mutuel. Les partenariats bancaires font aujourd'hui **partie du fonctionnement** de l'ADIE aux yeux de ses employés et bénévoles : « *Les personnes savent qu'on travaille avec les banques. Cela a été plus difficile de travailler avec les banques pour nous, les anciens. Au début on ne voulait pas, on se disait qu'ils ne nous comprendraient pas, qu'ils ne nous aideraient pas. Mais cette révolution est passée pour nous, c'est une erreur de jeunesse.* » (le responsable du réseau national ADIE).

Les **discussions** avec les **caisses d'épargne** commencent en 1996-1997. Les caisses peuvent offrir un **réseau** dense et beaucoup de **moyens**. En effet, les dirigeants de l'ADIE ont sollicité les

caisses d'épargne en connaissant l'adoption prochaine des missions d'intérêt général et les possibilités de financement associées. L'initiative est venue du **sommet**, par un contact entre la présidente de l'ADIE et le président du directoire de la Caisse. À ce moment-là, la Caisse sait qu'elle va bientôt changer de statut. De plus, la Caisse d'épargne IDF-Paris est la première créée et la plus importante en poids financier, nombre de salariés, nombre de clients. Dans le domaine de l'aide à la création d'entreprises, l'ADIE est le partenaire qui lui semble le plus structuré. De plus, l'association attaque les problèmes les plus compliqués, s'adresse à une population en très grande difficulté, et offre la palette de prestations la plus large.

Au niveau régional, l'ADIE avait passé une entente avec le Crédit mutuel, qu'elle jugeait un échec à cause du manque d'implication des personnes. Une convention de partenariat est signée en septembre 1998 entre la Caisse d'épargne IDF-Paris et l'ADIE. La Caisse doit ensuite **convaincre** les agences d'adhérer au partenariat, d'accepter de faire des prêts non rentables selon les critères bancaires classiques. Parmi ses actions de communication auprès des agences, elle fait intervenir des personnes de l'ADIE. Le partenariat fonctionne aujourd'hui dans une dizaine de régions françaises, dont cinq agences de l'Île-de-France Paris.

2. La dimension institutionnelle du partenariat

2.1. Les règles juridiques et législatives encadrant le partenariat

L'entente est officialisée par une **convention de partenariat**, signée en septembre 1998, par le directeur de la Caisse d'épargne Île-de-France Paris et le trésorier de l'ADIE, qui se trouve au niveau national. Le dispositif n'est pas figé. Il a déjà évolué grâce à plusieurs avenants, concernant notamment le taux du prêt, le taux de garantie par l'ADIE (qui a diminué, passant de 75% à 70%, la prise de risque augmentant donc pour la banque). Une convention nationale a été signée entre les caisses d'épargne et l'ADIE mais après, en mai 2001.

2.2. Les acteurs internes du partenariat

Dans la **Caisse**, le **responsable de l'intérêt général**, intervenant dans les relations institutionnelles, est relayé pour le travail opérationnel par une personne, **gestionnaire du risque pour la clientèle professionnelle**. Cette femme se charge de faire un accompagnement pré-

contentieux des clients. Les personnes occupant actuellement ces postes ont toutes deux un parcours professionnel qui leur donne une solide expérience du domaine bancaire.

Les **directeurs d'agence** accueillant les bénéficiaires du partenariat ont été choisis sur une base volontaire, en considérant leur motivation, mais aussi en négociant avec leurs responsables hiérarchiques au niveau des départements. Le partenariat amène des clients non rentables à des directeurs d'agence, qui sont par ailleurs soumis à des pressions managériales pour améliorer la rentabilité.

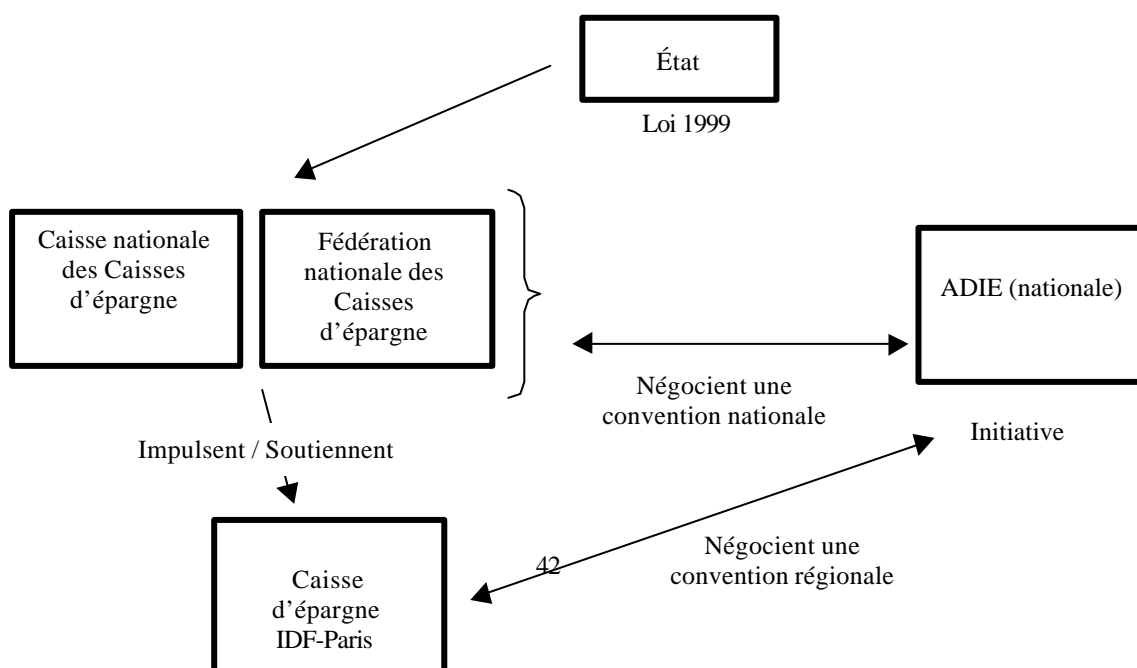
Du côté de l'**ADIE**, interviennent dans le partenariat des personnes **bénévoles** et **salariées**, principalement le délégué régional et les chargés de missions. Les salariés sont des personnes relativement jeunes et ayant des objectifs de productivité.

Les règles du partenariat ont été établies par **négociation**. Les conditions du prêt peuvent être modifiées par le conseil d'administration de l'**ADIE**, et appliquées si la Caisse les entérine.

2.3. Les acteurs du réseau

Le partenariat fonctionne aussi grâce à l'intervention du Groupe Caisse d'épargne, et à l'ADIE à son niveau national (voir III.2.2.). Par ailleurs, on trouve d'autres organismes du milieu, publics ou associatifs, prescripteurs habituels de l'ADIE.

**Tableau 6 : Partenariat entre la Caisse d'épargne IDF-Paris et l'ADIE-IDF :
Dimension institutionnelle**



3. La dimension organisationnelle du partenariat

3.1. Les finalités et les priorités

Les partenaires « *ont décidé de développer ensemble le crédit solidaire aux chômeurs et allocataires du revenu minimum d'insertion qui souhaitent créer leur propre emploi*²⁶ ». Ils sont réunis par une **vision commune** : l'accès au crédit et à l'initiative économique, la réinsertion par la création d'emploi.

Pour la **Caisse**, le partenariat s'inscrit dans sa culture de banque populaire, en même temps qu'il est une occasion de remplir la nouvelle obligation légale, tout en utilisant l'argent des PELS dans l'activité bancaire. À long terme, le partenariat pourrait amener de nouveaux clients bancarisés. Cependant, la Caisse ne s'attend pas à avoir des clients rentables grâce à ce partenariat, et accepte un taux de perte. Toutefois, avec ces clients créateurs d'entreprise, la Caisse peut attendre un gain d'expérience en gestion de la clientèle professionnelle, clientèle qu'elle ne courtise que depuis une dizaine d'années. Il est également très sécurisant pour la Caisse de se lancer dans une activité bancaire sur une population à risque en étant accompagnée par une association dont c'est le métier. Elle cherche également la visibilité par rapport aux sociétaires, ainsi que l'augmentation de la fidélité des clients. Mais il n'est pas question pour la Caisse de s'engager dans un financement récurrent.

Pour l'**ADIE**, le partenariat apporte des fonds qui lui permettent de faire davantage de prêts. Il lui ouvre la porte des caisses d'épargne à un moment où celles-ci ont davantage d'argent à distribuer pour les associations.

3.2. Les services offerts et la population visée

Les prêts de solidarité découlant du partenariat s'adressent à une **population** en difficulté financière et n'ayant pas accès au crédit traditionnel dans les banques. Les personnes sont éligibles si elles entrent dans le champs d'action de l'ADIE. Ces personnes sont majoritairement des immigrés, ont

²⁶ Caisse d'épargne Île-de-France Paris, Association pour le droit à l'initiative économique (1998), *Convention de partenariat*, 01/09/98.

peu de qualifications professionnelles, certains parlent à peine le français. La plupart d'entre eux ont déjà eu des incidents de paiement et sont inscrits aux fichiers des interdits bancaires.

Pour être éligibles, les projets doivent se trouver dans une **zone géographique** d'intervention de la Caisse d'épargne IDF-Paris. Concrètement, le dispositif est concentré sur cinq agences, sur les 300 de la Caisse (une dans chaque département suivant : Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne, Essonne). Les prêts de type ADIE sont au nombre de 220 en cours de remboursement.

Le **prêt** consenti est d'un montant maximal de 30 000 francs. Le créateur paie un taux d'intérêt de 7,74%, et verse aussi une contribution au fonds de garantie de l'ADIE (2% pour les prêts d'une durée inférieure à 12 mois, 3% pour les prêts d'une durée supérieure ou égale). Il rembourse le 10 de chaque mois, avec un paiement différé (un mois minimum) pour le premier mois.

Le créateur reçoit **l'accueil, l'accompagnement et le suivi** de l'ADIE. Il se voit ouvrir un **compte professionnel** à son nom, dans une agence de la Caisse d'épargne IDF-Paris. L'accès à d'autres services (ouverture d'un compte au nom de l'entreprise, moyens de paiement, facilités de paiements en cas de découvert, etc) n'est pas systématique, il dépend des demandes des créateurs et de l'accueil des agences.

3.3. Le rapport aux usagers : utilité des services et place des créateurs

Les créateurs d'entreprises ont la possibilité de créer leur propre emploi, en bénéficiant d'un accompagnement particulier, et d'un financement qu'ils n'auraient pu obtenir dans les conditions normales de marché. Le partenariat représente donc pour eux une sorte de **main tendue** pour se sortir d'une situation difficile : « *Je ne reçois pas les clients comme des cas sociaux, je les rencontre comme des individus qui ont eu des moments difficiles, ils ont réagi et on leur tend la main.* » (le directeur d'agence d'Évry-le-Parc). Comme dans tous les prêts de l'ADIE, le créateur se voit considéré comme un véritable client et à ce titre, verse des intérêts ainsi qu'une contribution pour le fonds de garantie de l'ADIE : le prêt n'est **pas gratuit**.

Le partenariat leur offre aussi la possibilité d'une **réinsertion dans le système bancaire**. Ces clients sont familiarisés avec le système bancaire, peuvent apprendre à mieux gérer leurs affaires financières. Toutefois, on constate que peu de personnes demeurent clientes de la Caisse une fois le prêt remboursé. À l'agence d'Évry-le-Parc, en un an, sur 15-20 comptes ouverts, seulement deux

personnes sont restées clientes, dont une qui a renouvelé un prêt ADIE-IDF/Caisse d'épargne IDF-Paris.

Par ailleurs, tout au long du processus d'accompagnement, le créateur bénéficie des services de l'ADIE : il échange sur ses projets, ses besoins et ses difficultés. La relation est très **personnalisée**, les chargés de mission connaissant l'entourage, le domicile, le local commercial du créateur, etc.

3.4. L'organisation du travail

L'**accueil** se fait dans les antennes départementales de l'ADIE. Les agences des caisses peuvent aussi référer des personnes vers l'ADIE et devenir **prescripteur**. Cela n'est pas encore beaucoup fait dans les agences. L'ADIE valide le projet et prépare **un dossier**, qui comprend le parcours de la personne, son budget, son projet, son expérience, l'analyse du marché et le plan de financement. Les dossiers se terminent par des informations sur l'environnement de la personne, la personnalité, ses compétences de gestion notamment, ainsi qu'un avis général. Les dossiers sont télécopiés à la Caisse, où deux personnes préparent les réunions du comité et font les **interrogations bancaires** d'usage.

La décision d'octroi du prêt appartient au **comité d'engagement conjoint**, c'est-à-dire le comité de crédit de l'ADIE, où siège de droit un membre de la Caisse, à savoir la gestionnaire du risque pour la clientèle professionnelle. Les autres membres sont le président de comité (un bénévole), le délégué régional, les chargés de mission, deux autres bénévoles, plus des personnes invitées, par exemple du siège de l'ADIE ou du Groupe caisses d'épargne. Lors des réunions de ce comité, le président du comité ainsi que la représentante de la Caisse ont tous deux un droit de veto sur la décision. La Caisse **finance** les prêts. Elle décide de s'engager ou non sur un dossier. Son refus n'empêche pas l'ADIE d'accorder un prêt, pris sur ses fonds propres ou dans le cadre d'un autre partenariat. Toutefois, il est assez rare que la Caisse refuse un financement. Généralement, elle demande à réexaminer le dossier après vérification d'autres informations. Lors du comité de crédit, réuni hebdomadairement, les chargés de mission défendent leurs dossiers : ce sont eux qui ont rencontré les personnes et il leur est demandé de prendre position. Les membres du comité discutent ensuite, évaluant la viabilité du projet et la capacité à rembourser de la personne. Du point de vue de la caisse, le comité de crédit de l'ADIE « *est très différent d'un comité bancaire ; le langage n'est pas académique, mais l'essentiel est qu'on se comprenne ; toutefois on a les mêmes critères d'analyse d'un projet d'entreprise que lors d'un comité bancaire (y a-t-il des*

clients ? un marché ? un financement ? des compétences ?), sauf qu'on a une plus grande ouverture par rapport à une population marginalisée, on regarde sa situation globale (faut-il que la personne se trouve un logement, aille voir une assistante sociale ?) (gestionnaire-clientèle professionnelle). Les partenaires ont accordé, depuis 1998, 300 prêts, sur 460 demandes. Sur les 300, 220 sont en cours de remboursements, donc peu de dossiers sont fermés à ce jour. Si le comité refuse des demandes, il y a aussi beaucoup de dossiers sans suite, parce que les créateurs ne reviennent pas.

Depuis le début de l'accord, les partenaires se sont **ajustés** au niveau du langage. Ils se sont ajustés aussi sur les compétences et la manière de traiter les dossiers, les chargés de mission étant devenus plus rigoureux dans leurs informations, davantage préparés aux questions des banquiers. Il reste des **désaccords** sur le fond, notamment par rapport au client. Alors que l'ADIE a tendance à faire confiance, la caisse se fonde davantage sur les chiffres et le passé de la personne. *« À l'ADIE, on part du principe que les gens sont de bonne foi quand ils viennent nous voir, que si les gens ne remboursent pas, c'est de la faute du programme. Les banques s'assurent plus de la véracité des propos. Donc par exemple un incident de paiement n'aura pas la même importance. »* (le délégué régional).

Une fois que le crédit est accepté, le dossier est transmis à l'**agence**, où l'on **ouvre un compte** au créateur, et lui **verse le prêt solidaire**. Le contrat est édité à la Caisse régionale pour des raisons informatiques. La **gestion opérationnelle du compte** est faite dans l'agence. Pour l'agence, ce client demande beaucoup de temps, emprunte des petits montants, et les coûts de gestion sont trop élevés pour que ce prêt soit rentable pour la Caisse selon les critères traditionnels. Il semble qu'il en soit tenu compte dans l'appréciation des résultats de l'agence. Par ailleurs, il peut y avoir des réticences socio-économiques, voire racistes envers les clients amenés par le partenariat. Le directeur d'agence peut décider d'offrir **d'autres services** au créateur, il peut aussi jouer un rôle **pédagogique** vis-à-vis de lui. Il le rencontre régulièrement, et lui consacre du temps. *« Souvent je leur explique comment ça marche, la banque. Pour eux c'est du charabia. »* (un directeur d'agence). Le directeur d'agence rencontre des problèmes dans la gestion de ces clients : retards d'une demi-heure à une heure aux rendez-vous, problèmes de remboursement (50 à 60% des cas), chèques sans provision, besoin d'avoir un peu plus de souplesse dans la trésorerie. *« Par exemple on fait un prêt à une personne pour acheter un camion et il n'a pas d'argent pour mettre de l'essence dans le réservoir. Parfois pour des découverts, je contacte le créateur, je prends le risque, souvent il régularise. Parfois même il a des chèques dans son tiroir et ne les a pas*

apportés ! » (un directeur d'agence). Le directeur d'agence est celui qui gère les comptes au quotidien. Il rencontre et connaît la personne. En principe, le siège ne contrôle pas la manière dont le compte est géré. Mais comme le siège a une responsabilité dans le contrôle de gestion des risques, il peut arriver que la gestionnaire-clientèle professionnelle entre en contact avec le directeur d'agence. De même, s'il a des inquiétudes sur la gestion du compte, le directeur d'agence prend contact avec le siège, qui peut alerter l'ADIE.

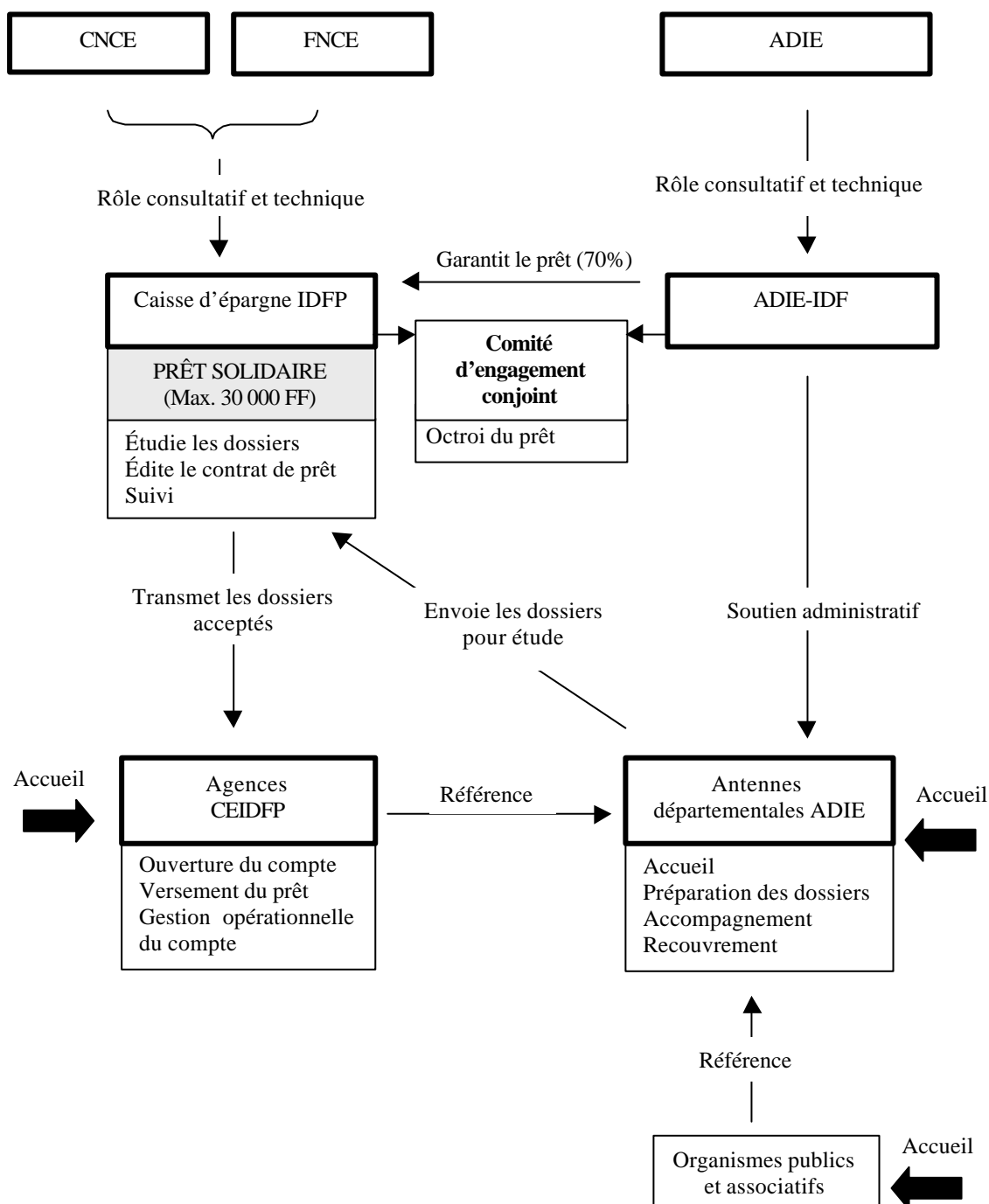
Les remboursements se font par **prélèvement automatique**. La garantie du prêt est assurée à 70% par l'ADIE, qui demande une caution au créateur, la Caisse ne portant que 30% du risque. Le **recouvrement** est assuré par l'ADIE, qui doit effectuer les démarches utiles au remboursement. Toutefois un **suivi** est effectué par la caisse, qui présente tous les mois un état des prêts en cours et prévient l'ADIE dans un délai de huit jours en cas d'accident de paiement. Au bout de trois accidents de paiements, la caisse peut appeler la garantie de l'ADIE pour le remboursement. La personne à la gestion des professionnels travaille beaucoup au quotidien avec l'ADIE, échange fréquemment avec l'association quand un créateur a un souci. Parfois même, elle peut appeler les clients directement.

Les **organismes nationaux** (FNCE, CNCE, ADIE) ont un rôle **consultatif, technique** (par exemple pour la gestion des prêts au sein de l'ADIE). Ils se réunissent régulièrement pour des activités de **concertation et de bilan**.

3.5. Les données financières

Le prêt est financé entièrement par la Caisse. L'ADIE se porte garante à hauteur de 70%. Les caisses et autres banques partenaires constatent beaucoup de retards de paiements (50 à 60%) mais globalement, les prêts sont très bien remboursés avec un taux de 96%. En 2000, la Caisse a financé 156 prêts pour un peu plus de 500 000 euros.

Tableau 7 : Partenariat entre la Caisse d'épargne IDF-Paris et l'ADIE-IDF : Dimension organisationnelle



4. Bilan et perspectives

Les deux partenaires disent que leur entente fonctionne très bien. Ils estiment que la confiance est établie, que « *la fondation est relativement solide* ». Toutefois, des deux côtés, on ajoute que cela dépend beaucoup des personnes en place. La situation dépend également des agences. Sur cinq agences, deux trouvent surtout que c'est très lourd, deux trouvent la clientèle intéressante, une est mitigée.

Pour la Caisse, le partenariat apporte une solution à l'obligation législative tout en restant dans la culture des caisses d'épargne. Elle touche ainsi une population marginalisée qu'elle n'aurait pu accompagner seule, et compte bien faire valoir ces actions de solidarité dans ses communications. Par ailleurs, le partenariat offre à la Caisse l'occasion d'acquérir de l'expérience dans la gestion de la clientèle professionnelle. L'activité de crédit solidaire reste marginale à la Caisse d'épargne IDF-Paris (250 prêts), et la question de la diffusion semble encore floue. Alors que la phase de communication interne et externe se profile, certains aimeraient étendre le dispositif, d'autres préfèrent le concentrer sur certaines agences étant donné le peu de rentabilité qu'on peut en attendre. Par ailleurs, la politique de la Caisse ne semble pas toujours bien comprise dans les agences, pour qui la gestion des clients ADIE reste difficile.

L'ADIE trouve un partenaire financier généreux, se professionnalise, se structure. Bientôt elle aura sa propre entité financière. Au titre des PELS, l'ADIE est demandeuse d'une enveloppe budgétaire auprès de la Caisse, qu'elle est en voie d'obtenir, et qui contribuerait à alimenter ses prêts d'honneur et sa bourse de matériel.

À l'avenir, les partenaires sont en train de monter une formation qui serait dispensée par la Caisse, sur les techniques d'entretien bancaire avec un client. Ils envisagent aussi d'encourager le bénévolat des salariés de la caisse au sein de l'ADIE afin d'améliorer leur aide commune aux créateurs d'entreprises.

Enfin, on peut noter une diffusion au sein du Groupe Caisse d'épargne : aujourd'hui dix-huit conventions régionales ont été signées entre une caisse d'épargne et un partenaire de micro-crédit, et onze sont en cours.

CONCLUSION

La Caisse d'épargne Île-de-France Paris, dans le contexte actuel de forte concurrence, et malgré sa tendance à la banalisation, tient à affirmer sa différence de « banque de proximité ». Elle se distingue notamment par un produit d'épargne spécifique, le livret A, qui finance le logement social. Les caisses d'épargne viennent de traverser une crise de légitimité, à l'issue de laquelle elles se sont transformées spectaculairement. La caisse d'épargne au statut juridique imprécis est devenue une coopérative. Par cette réforme, elle affirme sa différence, son lien avec son territoire, créé elle-même un sociétariat, tendant de cette manière à impliquer ses usagers. L'ouverture se fait non seulement en direction des clients, mais aussi des employés et des collectivités locales, trois catégories représentées au conseil d'orientation et de surveillance de la Caisse.

Quant à l'engagement dans le milieu, il est renouvelé avec la reconnaissance des missions d'intérêt général des caisses, ainsi que la mise en place du financement de projets d'économie locale et sociale. Ces projets sont financés avec une partie des excédents, qui retournent ainsi au milieu. Pour l'orientation de ces projets, le Groupe a retenu deux axes, distinguant ce qui relevait de la solidarité bancaire, du métier des caisses, et ce qui s'apparentait davantage à un engagement social et civique. Ainsi, les caisses, dont l'engagement sociétal consistait principalement en un saupoudrage de dons sans visée particulière, reviennent à leur métier bancaire pour s'engager dans le milieu.

Le partenariat avec l'ADIE, afin de développer la micro-crédit d'entreprises et la réinsertion par l'emploi, après deux ans de fonctionnement, est jugé comme une réussite par les deux partenaires. Les compétences complémentaires des partenaires sont mises au service de personnes en difficulté. En même temps que la caisse d'épargne trouve un moyen de conjuguer son identité sociale et ses objectifs de rentabilité, elle aide au développement d'une association de crédit solidaire.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages, articles, documents internes

ADIE (2001), « Le bénévolat à l'ADIE », *Faire crédit Faire confiance*, Lettre trimestrielle de l'ADIE, N°18, 1^{er} trimestre 2001, 4 p.

ADIE (2000), *Le crédit solidaire en Ile de France*, Rapport 2000, 27 p.

ADIE (2000), *Le crédit solidaire au service de l'emploi*, Plaquette de présentation, 7 p.

ADIE (2000), *Rapport d'activité*, 12 p.

BAYARD, E. (1892), *La Caisse d'épargne et de prévoyance de Paris. Origine-Histoire-Législation*, Hachette, Paris.

CARON F. (1991), « L'histoire économique de la France de 1815 à 1848. Une relecture nécessaire. », pp. 13-24, dans : *L'histoire des caisses d'épargne européennes, Tome 1, Les origines des caisses d'épargne, 1815-1848*, B. VOGLER, Les Éditions de l'épargne, Paris.

CHAPERON, I. (2001), « Les caisses d'épargne définissent leur rôle sociétal », *Les Échos*, 7 mars 2001, p. 37.

DE CONNINCK, S. (2000), *Banquiers et philanthropes. La famille Delessert (1735-1868) aux origines des caisses d'épargne françaises*, Association pour l'histoire des caisses d'épargne et Economica, collection Économies et sociétés contemporaines, 197 p.

DUET, D. (2000), *Les caisses d'épargne*, Paris, Que Sais-Je, Presses Universitaires de France, 5^e édition, 127 p.

Caisse d'épargne Île-de-France Paris (2000), *Rapport annuel*, 32 p.

Caisse d'épargne Île-de-France Paris (2000), *Rapport financier*, 42 p.

Caisse d'épargne Île-de-France Paris, Association pour le droit à l'initiative économique (1998), *Convention de partenariat*, 1er septembre 1998.

Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), *Comment communiquer sur les missions d'intérêt général*, Les dossiers de la Fédération, 47 p.

Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), *Les caisses d'épargne françaises veulent accroître l'efficacité de la micro-crédit et participer à son développement*, Juin 2001, 4 p.

Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), *Les missions d'intérêt général des caisses d'épargne. Nos clés pour la solidarité*, 14 p.

Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), *Orientations des projets d'économie locale et sociale des caisses d'épargne*, 48 p.

Fédération nationale des caisses d'épargne (2001), *Orientations des projets d'économie locale et sociale des Caisses d'épargne, Annexes techniques*, 56 p.

- GUESLIN, A. (1991), « Aux origines de l'État-providence : la mise en place du modèle français des caisses d'épargne », *Revue d'Histoire moderne et contemporaine*, Tome XXXVIII, avril-juin, p. 231-250.
- JOURDAIN, A-S. (2001), « Que sont les MIG ? », *Épargne et finance*, n°5, mars 2001, p. 32-34.
- « L'Écureuil consacrera 20 millions d'euros à l'économie solidaire » (2001), *L'AGEFI*, 7 mars 2001, p. 25.
- « L'Écureuil finance a minima ses missions d'intérêt général en 2001 » (2001), *La Tribune*, 7 mars 2001, p.32.
- LEPELLETIER, F. (1911), *Les caisses d'épargne*, Gabalda et C^{ie}, Paris, 243 p.
- MILHAUD, C., D. DUET, J-L. SAUFFROY (2000), « La mutation coopérative des caisses d'épargne », Dossier, *RECMA– Revue internationale de l'économie sociale*, n°277.
- « Nicole Moreau avec Gustave Sourisseau » (2001), *Culture Groupe*, p.8-9.
- NOWACK, Maria (1994), *La banquière de l'espoir. Celle qui prête aux exclus.*, Paris, Albin Michel, Collection Passionnelles, 291 p.
- PASSION, L. (1991), « La Caisse d'épargne de Paris 1818-1848 », pp. 89-109, dans : *L'histoire des caisses d'épargne européennes, Tome 1 : Les origines des caisses d'épargne 1815-1848*, sous la direction de B. Vogler, Actes du colloque des 23 et 24 octobre 1989 à Strasbourg, Les Éditions de l'Épargne, Paris.
- SANTI, P. (2001), « L'Écureuil et la Caisse des dépôts créent un champion français de la finance », *Le Monde*, 26 juin 2001, p. 22.
- « Solidarité locale : les caisses d'épargne précisent leurs priorités » (2001), dépêche de l'AFP, 6 mars 2001.
- VOGLER, B. (1991), *L'histoire des caisses d'épargne européennes, Tome 1 : Les origines des caisses d'épargne 1815-1848*, Actes du colloque des 23 et 24 octobre 1989 à Strasbourg, Les Éditions de l'Épargne, Paris.

Sites internet

Site internet de la Fédération nationale des caisses d'épargne :

www.federation.caisse-epargne.fr

Site internet de la Caisse d'épargne Île-de-France Paris : www.ceidpf.caisse-epargne.fr

Site internet de l'ADIE : www.adie.org

Entrevues

Didi, René, Directeur adjoint à la Fédération nationale des caisses d'épargne, en charge des missions d'intérêt général, entretiens les 19 avril 2001 (téléphonique) et 21 juin 2001.

Gautier, Bruno, Responsable du réseau national, ADIE, 2 juillet 2001.

Laplace-Claverie, Richard, Directeur d'agence d'Evry le Parc, Caisse d'épargne IDF-Paris, entrevue téléphonique, 26 juillet 2001.

Maria, Marie-Françoise, Direction du réseau, Contrôle interne du risque, Gestion de la clientèle professionnelle, Caisse d'épargne IDF-Paris, membre du comité d'engagement avec l'ADIE, 15 juin 2001.

Pinçon, René, Directeur des PELS, Responsable de l'intérêt général, Caisse d'épargne IDF-Paris, Entrevue téléphonique, 18 juillet 2001.

Sapy, Patrick, Délégué régional Île-de-France, ADIE, 29 juin 2001.

Observation directe

Accompagnement d'une chargée de crédit pour la rencontre d'un créateur, antenne départementale ADIE de l'Essonne, une demi-journée avec Delphine Roux et Carole Peron, 02 juillet 2001.

Participation au comité d'engagement conjoint entre l'ADIE et la Caisse d'épargne IDF-Paris, avec le président du comité (bénévole), Patrick Sapy (ADIE), les chargées de mission (ADIE), Marie-Françoise Maria (Caisse d'épargne IDFP), une personne du siège invitée, 21 juin 2001.